

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE SUR
LA QUALITÉ DE LA RELATION LEADER-MEMBRE
DANS UN CONTEXTE DE DIVERSITÉ CULTURELLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JULIE SYLVESTRE

FÉVRIER 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 -Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes m'ont soutenue dans mon parcours d'études de deuxième cycle. J'aimerais prendre quelques instants pour remercier la liberté de choix que m'ont offert mes parents tout au long de ma scolarité. La confiance qu'ils m'ont témoignée au fil de mon parcours académique a toujours été très appréciée et a largement contribué à développer ma créativité et mon désir d'approfondir mes connaissances. J'aimerais aussi remercier la compréhension dont ont fait preuve mes amis, collègues et patrons. Sans oublier celle dont a fait preuve mon copain. Finalement, j'aimerais profondément remercier ma directrice de recherche, madame Sylvie Guerrero, pour avoir été aussi disponible envers moi tout au long de mon cheminement.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
1.1 Contexte de l'étude	1
1.2 Problématique	4
1.3 Application de la problématique et présentation du mémoire	6
CHAPITRE II	
BILAN DES CONNAISSANCES SUR LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE	8
2.1 Historique du concept	8
2.2 Définition	9
2.3 Dimensions	12
2.4 Leadership transformationnel, leadership éthique et leadership authentique	15
2.4.1 Intérêt du leadership transformationnel (LT)	15
2.4.2 Intérêt du leadership éthique (LE)	18
2.4.3 Intérêt du leadership authentique (LA)	19
2.5 Résultats et importance du leadership authentique	22

CHAPITRE III	
LA QUALITÉ DE L'ÉCHANGE ENTRE L'EMPLOYÉ ET SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT : LE CONCEPT DU LMX	26
3.1 Définition et contexte d'étude	26
3.2 Le LMX comme processus d'échange	27
3.3 Les stades de développement du LMX	28
3.4 Résultats et importance du LMX dans les attitudes et comportements au travail	28
3.5 Le caractère unique de chaque dyade leader-membre	30
3.6 Les mesures du LMX	31
3.7 Pertinence du LMX dans un contexte de diversité culturelle	32
3.8 Antécédents du LMX	34
CHAPITRE IV	
LA DIVERSITÉ CULTURELLE : DÉFINITION ET DIMENSIONS	38
4.1 Définition de la diversité	38
4.2 Résultats de la gestion de la diversité	40
4.3 Définition de la culture	41
4.4 Dimensions et traits culturels	44
CHAPITRE V	
HYPOTHÈSES ET MODÈLE DE RECHERCHE	47
5.1 LA, LT et LMX	47
5.2 Effet modérateur de la culture sur l'acceptation du leader	53
5.3 Rôle de la similarité entre le leader et le subordonné dans l'acceptation du leader	55
5.4 L'influence de chaque trait culturel	56

CHAPITRE VI	
ÉTUDE EMPIRIQUE	59
6.1 Contexte d'étude : procédure et collecte des données	59
6.2 Population étudiée	62
6.3 Présentation des mesures choisies	64
6.3.1 Échelle du leadership authentique	64
6.3.2 Échelle du leadership transformationnel	66
6.3.3 Échelle du leader-member exchange	67
6.3.4 Échelle des traits culturels	67
6.4 Variables de contrôle	68
6.5 Test de la validité et de la fiabilité des mesures	69
6.6 Test des hypothèses par la régression linéaire	71
6.7 Test des hypothèses de modération par la régression hiérarchique	75
CHAPITRE VII	
DISCUSSION	80
7.1 Retour sur la problématique	80
7.2 Synthèse des résultats	81
7.3 Implications de notre recherche	84
7.4 Limites et forces	85
7.5 Pistes futures	87
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE	
APPENDICE B	
FRÉQUENCES DES RÉSULTATS POUR CHACUN DES ÉNONCÉS	
APPENDICE C	
ALPHAS DE CRONBACH	

APPENDICE D
ANALYSES FACTORIELLES EN COMPOSANTE PRINCIPALE
RÉFÉRENCES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure	Page
5.1 Modèles sur le rôle de la similarité entre le leader et le subordonné dans l'acceptation du leader	49

Tableaux	Page
2.1 Termes utilisés pour désigner les dimensions du LA dans la littérature	13
2.2 Synthèse des différences entre LA et LT	17
2.3 Les principaux résultats comparatifs découlant de l'utilisation du LA et du LT	21
6.1 Caractéristiques des entreprises	60
6.2 Taux de réponse	62
6.3 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon	63
6.4 Alphas de Cronbach pour le LA par Walumbwa <i>et al.</i> (2008)	65
6.5 Alphas de Cronbach obtenus pour les traits culturels par Dorfman et Howell (1988)	68
6.6 Synthèse des analyses factorielles en composante principale	70
6.7 Corrélations entre les variables à l'étude	72
6.8 Résultats de l'analyse de régression	74

6.9	Résultats de l'analyse de régression considérant l'individualisme / collectivisme	77
6.10	Résultats de l'analyse de régression considérant le contrôle de l'incertitude	78
6.11	Résultats de l'analyse de régression considérant la masculinité / féminité	79

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LA	Leadership authentique
LT	Leadership transformationnel
LE	Leadership éthique
LMX	Leader-member exchange
DC	Diversité culturelle
ALQ	Authentic leadership questionnaire
Projet GLOBE	Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies

RÉSUMÉ

La main d'œuvre québécoise vit une diversification majeure dans sa composition depuis déjà plusieurs années. Cette main d'œuvre devient, à chaque année, de plus en plus multiculturelle. Selon l'Institut de la statistique du Québec, le pourcentage de la population active immigrante était de 12,3% en 2008. De cet état de fait, la gestion de la diversité devient un enjeu pour les entreprises. Plus précisément, il s'agit pour le supérieur immédiat d'être capable de comprendre les comportements et attitudes au travail de tous les travailleurs, peu importe leur origine, afin d'agir de façon à ce qu'ils atteignent les objectifs de travail et de performance.

Cette étude s'inscrit dans cette problématique. Elle a pour objectif de vérifier si certains styles de leadership contribueraient plus à augmenter la qualité du LMX lorsque nous sommes dans un contexte de diversité culturelle. Plusieurs recherches ont déjà démontré que le LT est apprécié à travers de nombreuses cultures et qu'il contribuait à augmenter la qualité du LMX. L'apport de notre recherche est d'étudier la relation entre le LA et le LMX.

Nous avons posé comme hypothèses que le LA est positivement lié au LMX et qu'il apporte quelque chose de nouveau au lien entre le LT et le LMX, de sorte que la variance expliquée augmente significativement lorsque l'on introduit le LA dans l'équation de régression qui lie le LT au LMX. Nous avons aussi considéré l'effet des traits culturels comme variable modératrice de cette relation.

Afin de répondre à notre objectif, nous avons développé un questionnaire que nous avons administré, version papier et électronique, à des employés répartis dans trois entreprises et œuvrant dans les secteurs des transports, de la production / transformation et des télécommunications. Notre échantillon compte 210 répondants, ce qui présente un taux de réponse de 80%. Nos analyses de régression multiple linéaire selon la méthode «pas à pas» nous ont permis de constater que le LA est positivement lié au LMX. Bien que la force de la relation soit assez élevée, elle ne l'est pas plus que le LT. D'autre part, nos analyses de régression hiérarchique selon la méthode pas à pas nous ont permis d'identifier que seul l'individualisme / collectivisme est directement lié à la relation entre le LA et le LMX.

Mots clés : leadership authentique, leadership transformationnel, leader-member exchange et diversité culturelle.

INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'étude

Cette étude s'intéresse à l'impact du style de leadership authentique sur la qualité de l'échange leader-membre lorsque nous sommes dans un contexte de diversité culturelle. Le marché du travail québécois est en profonde transformation. À cet égard, la main d'œuvre québécoise devient de plus en plus multiculturelle. Le pourcentage de la population active immigrante était de 11,6% en 2006, de 12,2% en 2007 et de 12,3% en 2008 selon les chiffres de l'Institut de la statistique du Québec. Par ailleurs, la diversité en entreprise doit être gérée afin qu'elle devienne une source d'avantage concurrentiel (McMillan-Capehart, 2003; Seymen, 2006). Dans le cas contraire, elle est bien souvent porteuse de coûts et conflits qui peuvent diminuer la performance de l'entreprise (McMillan-Capehart, 2003).

La diversité de la main d'œuvre représente un défi en entreprise pour les superviseurs. Il s'agit pour eux d'être capables de comprendre les comportements et attitudes au travail de tous les travailleurs afin d'agir de façon à ce qu'ils atteignent les objectifs de travail et de performance. L'originalité de ce mémoire se situe dans la notion d'intelligence sociale du LA puisque le leader authentique, contrairement à d'autres type de leader, tel que le leader transformationnel, considère l'influence de l'environnement dans ses interactions. Dans ce mémoire, nous suggérons que lorsque le superviseur adopte un style de leadership authentique, c'est-à-dire qu'il possède une bonne conscience de soi, par sa recherche de rétroaction afin d'améliorer ses interactions avec les autres, il devrait être plus en mesure de comprendre les comportements et attitudes des travailleurs. De façon plus précise, l'enjeu pour le superviseur est d'être capable d'entretenir une bonne relation avec chacun des

employés sous sa responsabilité. En d'autres termes, il s'agit d'avoir une bonne qualité de la relation leader-membre (appelée LMX). La relation leader-membre est souvent désignée dans la littérature par la forme d'une dyade (Dansereau, Graen et Hage, 1975; Liden et Graen, 1980; Graen et Cashman, 1975). Cette relation entre le leader et le membre suggère que les membres de la dyade échangent entre eux des ressources. C'est grâce à ces échanges que chaque dyade devient une relation unique (Graen et Uhl-Bien, 1995; Dansereau, Graen et Haga, 1975; Graen et Cashman, 1975; Liden et Graen, 1980). Chaque relation entre le leader et le membre est différente à cause de l'unicité de la structure organisationnelle et à cause du fait que les ressources du leader sont limitées. Cette relation peut être d'une faible qualité ou de forte qualité. Les dyades ayant une faible qualité d'échange forment le «out-group» et celles ayant une forte qualité forment le «in-group». Dans le premier cas, les échanges seront limités au contrat de travail formel. Dans le second cas, les échanges incluent les ressources matérielles et non matérielles et s'étendent au-delà de ce qui est spécifié dans la description d'emploi (Liden et Graen, 1980; Dansereau, Graen et Haga, 1975). La qualité du LMX varie à cause des besoins variés du membre, de sa contribution, de sa disposition et parce que le temps et les ressources du leader sont limités. Bref, afin de faciliter la compréhension du LMX pour ce travail, nous retiendrons la définition de Liden *et al.* (1997) qui définit le LMX comme :

Différents types de relation qui se développent entre le leader et chacun ses subordonnés, ou membres. Ces relations sont caractérisées par un échange d'effort mental ou physique, des ressources matérielles, de l'information et/ou un soutien émotionnel entre les deux parties. (p. 48)

Les études antérieures ont établi qu'une bonne qualité de LMX augmente, entre autres, la performance organisationnelle (Spreitzer et Mishra, 1999), la satisfaction (Seers, 1989), l'engagement dans les zones de travail qui se chevauchent (Dansereau

et al., 1975; Graen et Cashman, 1975; Liden et Graen, 1980) et les comportements innovateurs (Scott et Bruce, 1994).

Certaines études ont montré que la qualité du LMX est influencée par la culture nationale (Erdogan et Liden, 2006; Pellegrini et Scandura, 2006; Pillai *et al.*, 1999). Plus spécifiquement, Erdogan et Liden (2006) soulignent l'importance du collectivisme, en tant que dimension culturelle, dans la perception de justice des relations leader-membre. Concrètement, le leader devrait s'assurer dans ses interactions quotidiennes de se centrer sur les perceptions de justice interactionnelle autant pour les employés à faible qu'à haut niveau de collectivisme. Quant à Pellegrini et Scandura (2006), ils se sont intéressés à l'influence de la culture sur le LMX. Ils ont trouvé que l'impact de la délégation pouvait varier selon la culture nationale de l'employé. Par exemple, un employé ayant un haut niveau de distance hiérarchique s'attend à ce que son leader prenne en charge les décisions. De plus, le LMX influence la satisfaction en emploi par l'effet du paternalisme. L'étude de Pillai *et al.* (1999) quant à elle s'est intéressée à vérifier si le concept de la justice était généralisable à travers les cultures. Finalement Holston (2002) a mis en évidence que la distance hiérarchique et l'évitement de l'incertitude sont positivement associés à la qualité du LMX, alors que l'individualisme/collectivisme et la masculinité/féminité y sont négativement associées.

Dans un autre ordre d'idées, le style de leadership utilisé par le leader a un rôle significatif dans l'établissement d'un LMX de bonne qualité. À ce sujet, Lee (2005) a démontré que l'utilisation du style de leadership transformationnel est positivement associée avec le LMX. Par ailleurs, Yousef (1998) a prouvé qu'il existe un lien positif et significatif entre le style de leadership et la satisfaction avec le superviseur immédiat. De plus, l'étude de Kay Brazier (2005) fait ressortir l'importance pour le leader de prendre en considération le contexte environnemental dans lequel la dyade leader-membre évolue afin de choisir le style de leadership le plus approprié. Pour

Collard (2007) le leader doit avoir des connaissances sur les cultures et les ethnies pour augmenter son niveau d'habileté à interagir dans un milieu de diversité, pour comprendre la communication interculturelle. De plus, le leader doit être capable de s'adapter à chaque culture et aussi de changer ses comportements et attitudes. Finalement, le concept de soi du leader est primordial parce qu'on s'attend du leader qu'il agisse dans un contexte multiculturel et qu'il apprenne des autres. L'époque où il transmettait la vision déjà établie n'est plus adéquate. Bref, on s'attend du leader qu'il soit un agent de changement culturel afin de créer des institutions et des systèmes qui soient intelligents et réfléchis.

1.2 Problématique

Plusieurs études ont déjà montré que le leadership transformationnel contribue à augmenter la qualité du LMX. Le premier volet de notre objectif est de vérifier si le style de leadership authentique contribue plus que le leadership transformationnel à augmenter la qualité du LMX lorsque nous sommes dans un contexte de diversité culturelle. Le second volet est de vérifier si la culture modère l'appréciation, par le membre, de la relation entre le LA et le LMX puisque la théorie du LA repose sur une hypothèse qu'il serait efficace à travers plusieurs cultures. Le leadership authentique (LA) est un concept relativement jeune, mais dont plusieurs auteurs ont déjà traité. À cet égard, la définition qu'en donne Luthans et Avolio (2003) fait généralement office de référence fondatrice. Ils définissent le leadership authentique comme:

Un processus qui est basé sur les capacités psychologiques positives et sur le contexte organisationnel fortement développé, duquel résulte pour le leader et le suiveur, une plus grande connaissance de soi et des comportements positifs auto-régulés. Ces comportements encouragent un développement positif de soi-même (p.243).

Toutefois, par la suite Walumbwa *et al.* (2008) ont précisé la définition du LA. Ils expliquent qu'il s'agit :

Du modèle de comportement du leader qui est basé, et qui valorise, les capacités psychologiques positives et un climat éthique positif afin d'encourager une plus grande conscience de soi, une perspective morale internalisée, un processus équilibré d'information et une transparence relationnelle (p.94).

Bien que cette définition s'inspire de celle de Luthans et Avolio (2003), nous avons choisi de retenir celle de Walumbwa *et al.* (2008) pour plusieurs raisons. Premièrement, bien que les concepts de capacité psychologique positive et de climat éthique positif soient centraux, il n'y a pas de dimensions inhérentes à ces construits. Deuxièmement, la définition retenue conçoit la connaissance de soi et l'auto-régulation comme des processus se reflétant dans la perspective morale internalisée, dans la cohérence entre actions et valeurs prônées et dans la transparence dans l'échange. Troisièmement, la vision du LA en est une interactive entre le leader et le membre. Finalement, la définition met l'accent sur l'importance du développement du leader et du membre vers le style de LA.

L'apport de notre recherche est de tester la relation entre le LA et le LMX dans un contexte de diversité culturelle. Puisque aucune recherche ne s'est intéressée à valider l'efficacité du leadership authentique en prenant en considération la diversité culturelle (Walumbwa *et al.*, 2008), alors que l'utilisation de ce style de leadership semble prometteur dans un tel contexte. En effet, Walumbwa *et al.* (2008) croient que le leadership authentique, comme s'est le cas du leadership transformationnel, est fortement apprécié à travers les différentes cultures. Cependant, toujours selon ces auteurs, il demeure important de déterminer s'il existe des nuances de nature culturelle dans l'application du concept complexe qu'est le leadership authentique. Le leadership authentique devrait être un style de leadership prometteur dans un contexte

de diversité culturelle, parce qu'il est basé sur la supposition qu'il est construit sur des appréhensions générales ou peut-être même universelles (Walumbwa *et al.*, 2008). Cela reviendrait à dire que le LA serait apprécié par tous les employés, peu importe leurs traits culturels. Concrètement, nous proposons de comparer le lien qui existe entre LA et LMX et celui qui existe entre LT et LMX dans un contexte de diversité culturelle. Pour ce faire, nous allons utiliser la relation entre le LT et le LMX comme base de comparaison puisque les résultats d'études antérieures tendent à montrer qu'il existe une forte relation en contexte de diversité. Par exemple, Lee (2005; 2008) a montré que le LT est positivement associé au LMX. Chang (2005) a aussi montré le LT et le LMX sont positivement associés à l'efficacité de l'équipe. Quant à l'efficacité du LT lorsque l'on tient compte de la notion de culture, il semblerait qu'il soit souhaité par les membres de différentes cultures et aussi par des équipes de travail diversifiées (Den Hartog *et al.*, 1999; Brain et Lewis, 2004).

1.3 Application de la problématique et présentation du mémoire

La cueillette de données se réalisera dans des entreprises québécoises dont la main-d'œuvre est multiculturelle. Ces entreprises proviennent de plusieurs secteurs d'activité et ont des tailles diverses. Les entreprises ont été choisies principalement à l'aide de deux critères. Le premier est leur proportion importante de main d'œuvre issue de la diversité. En effet, la proportion de la main d'œuvre d'origine immigrante représente environ 75% chez Cellulab, 5,7% à la STM et 40% chez 5N plus. Quant au deuxième critère, il s'agit de l'importance qu'accorde la direction des ressources humaines de ces entreprises à la question de la gestion de la diversité. Plus précisément, l'entreprise oeuvrant dans le secteur des télécommunications est récipiendaire du prix Maurice-Paulack 2009. Quant à celle appartenant au secteur des transports, notre étude devrait aider les responsables de la direction de la diversité et des droits de la personne à dresser certaines des priorités de leur premier plan

stratégique. Finalement, l'entreprise oeuvrant dans le secteur de la production / transformation est une PME qui est favorable à la main d'œuvre diversifiée et qui cherche à rendre plus officielle sa politique en matière de gestion de la diversité.

Les résultats de cette recherche auront des impacts tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Au niveau pratique, les responsables des RH pourront approfondir leurs connaissances en gestion de la diversité et aussi développer un outil de formation pour leurs gestionnaires qui traite des caractéristiques du leadership efficace en contexte de diversité culturelle. Il s'agit donc d'augmenter la connaissance des entreprises et de leurs gestionnaires en la matière et de continuer à avoir une gestion innovatrice en matière de gestion de la diversité. Au niveau empirique, la contribution de cette recherche est de découvrir si, comme nous le supposons, le leadership authentique contribue à augmenter, de façon plus significative que le LT, la qualité du LMX dans un contexte de diversité culturelle.

CHAPITRE II

BILAN DES CONNAISSANCES SUR LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE

La théorie du LA est en phase d'émergence. Nous allons donc tenter de clarifier notre compréhension du LA afin de bien pouvoir le positionner par rapport aux autres styles de leadership. Pour ce faire, nous allons présenter l'historique théorique du concept, mettre en perspective ses références et définitions fondatrices. Bref, il s'agit d'avoir une meilleure compréhension sur l'évolution du LA au fil du temps et des recherches. En dernier lieu il sera question plus précisément des caractéristiques propres au LA ainsi que des résultats des premières recherches empiriques sur le sujet.

2.1 Historique du concept

Le contexte de performance imposé aux organisations a mené à l'éclatement de certains scandales, tel Enron pour ne nommer que celui-là. Cet état de fait indique qu'une nouvelle perspective de compréhension du leadership est nécessaire (Cooper *et al.*, 2005). Depuis une vingtaine d'années, le LA a suscité une attention grandissante. L'intérêt et la pertinence du concept ressort de lui-même lorsque l'on lit le cahier spécial du Leadership Quarterly de 2005 dédié au LA. Les textes faisant partie de ce cahier ont principalement comme objectif de développer des éléments de définition structurés et d'orienter les recherches futures.

Trois éléments font ressortir la pertinence d'étudier le LA selon Walumbwa *et al.* (2008) p.90. Il s'agit des éléments sociétal, organisationnel et individuel. On entend par niveau sociétal le fait que différents groupes d'intérêts, ou parties prenantes, font valoir leurs enjeux et souhaitent que l'organisation en tienne compte dans ses décisions. Quant au niveau organisationnel, l'élément qui ressort le plus est la malfaisance corporative et les

nombreux scandales financiers ou délits d'initiés, tels que Enron, Worldcom, Martha Stewart, Vincent Lacroix et Earl Jones. Finalement, le niveau individuel met l'accent sur le fait que le leader connaisse et agisse en fonction de ses vraies valeurs et croyances. En effet, s'il agit ainsi, il stimulera ses employés à agir avec authenticité (Ryan et Deci, 2001).

En somme, le contexte actuel est caractérisé par un faible niveau de confiance dans les organisations. Dans un tel contexte, les employés s'attendent à ce que leur leader soit responsable des actions qu'il pose. Sans cette notion d'imputabilité du leader, il y a perte de confiance de la part des employés envers leur leader (Simon, 2002). De plus, les différentes parties prenantes des organisations sont de moins en moins tolérantes lorsque le leader n'agit pas en fonction des valeurs et règles de l'organisation. Finalement, on attend de ces leaders qu'ils agissent de façon intègre (Walumbwa *et al.*, 2008). Dans cet ordre d'idées, il devient nécessaire d'inclure les composantes morale et éthique dans le leadership (Gardner *et al.*, 2005; Cooper *et al.*, 2005; Carsten *et al.*, 2008). Walumbwa *et al.* (2009) p.91 reprennent l'idée de Ryan et Deci (2001) lorsqu'ils précisent l'importance, pour le leader de connaître et d'agir selon ses véritables valeurs. Lorsque le leader agit ainsi, et qu'il aide aussi les autres à le faire, les employés auront un sentiment de bien-être au travail plus élevé. Ce bien-être en organisation aura, à son tour, un impact positif sur la performance des employés.

2.2 Définition

Puisque le LA est une théorie du leadership en émergence, nous croyons bon de présenter une synthèse chronologique des définitions existantes du LA. Cela aidera à mieux comprendre l'essence du LA. Cette synthèse de la littérature est en partie inspirée de celle faite par Walumbwa *et al.* (2008). Voici ce que nos recherches ont permis de faire ressortir pour définir le LA. Tout d'abord, deux approches sont utilisées pour appréhender le LA. Il

s'agit de l'approche philosophique (Sparrowe, 2005) et de l'approche de psychologie sociale (Walumbwa *et al.*, 2008; Luthans et Avolio, 2003). L'approche philosophique met d'avantage l'accent sur la suite d'événements qui contribuent au développement de la personne (*narrative self*) pour expliquer l'authenticité dans le leadership. Ce processus de développement de la personne est grandement influencé par les gens qui entourent le leader. L'approche de psychologie sociale, quant à elle, place la connaissance de soi (par exemple la connaissance de ses valeurs profondes) comme notion centrale permettant d'expliquer le LA. La définition fondatrice du leadership authentique est celle de Luthans et Avolio (2003). Ils définissent le LA comme :

Un processus qui est basé sur les capacités psychologiques positives et sur le contexte organisationnel fortement développé, duquel résulte pour le leader et le suiveur, une plus grande connaissance de soi et des comportements positifs auto-régulés. Ces comportements encouragent un développement positif de soi-même (p.243).

La notion centrale de cette définition est l'idée de capacité psychologique positive. Pour faciliter la compréhension du lecteur, nous désignerons ce terme par l'ouverture au développement et au changement tout au long de ce travail. Cette capacité d'ouverture peut provenir de l'individu, des équipes de travail, de l'organisation ou encore de la communauté (Avolio et Gardner, 2005). À cet égard, d'autres auteurs, tel que Cooper *et al.* (2005) et Sparrowe (2005) vont plus loin lorsqu'ils parlent de cette notion. Ils suggèrent que les capacités psychologiques positives englobent la confiance en soi, l'espoir, l'optimisme et la résilience.

Une autre définition du LA a été proposée par, Walumbwa *et al.* (2008). Ils définissent le LA comme :

Un modèle de comportement du leader qui est basé, et qui valorise, les capacités psychologiques positives et un climat éthique positif afin

d'encourager une plus grande connaissance de soi, une perspective morale internalisée, un processus équilibré d'information et une transparence relationnelle. (p.94)

Cette définition, grandement inspirée de celle de Avolio, Gardner et collègues, a été élaborée pour trois raisons. La première est qu'elle est ancrée dans la théorie de la psychologie sociale plutôt que dans la littérature philosophique qui est caractérisée par une démarche inductive. La deuxième est qu'elle reconnaît l'importance du rôle de la perspective morale internalisée et son développement. Finalement, elle se concentre précisément sur le développement du leader et du suiveur authentique (p.93). L'idée d'ouverture au développement et au changement réfère aux forces individuelles que l'on possède et qui peuvent être développées et qui ont une influence positive sur la performance et la satisfaction en emploi (Carsten *et al.*, 2008 p. 3). Walumbwa *et al.* (2008) placent l'ouverture au développement et au changement comme antécédent et résultat du LA. Luthans *et al.* (2007) expliquent la psychologie positive en termes de comportements organisationnels positifs et d'approche de gestion des ressources humaines au travail. Ces comportements organisationnels positifs sont définis comme «l'application de l'orientation positive des forces des ressources humaines et des capacités psychologiques qui peuvent être mesurées» (Luthans *et al.*, 2007, p.542). Ils considèrent l'espoir, la résilience, l'optimisme et le sentiment d'efficacité personnelle comme représentant ces comportements. Ces comportements s'inscrivent dans la logique du leadership authentique. Le sentiment d'efficacité personnelle représente le fait d'avoir confiance et de réussir des tâches qui représentent un défi. L'optimisme consiste à faire une attribution positive à propos de sa réussite présente et future. L'espoir représente le fait de poursuivre des objectifs et la capacité à s'ajuster pour les atteindre. Finalement, la résilience est la capacité à gérer les problèmes et l'adversité et à se remettre sur la bonne voie afin d'atteindre les objectifs. Bref, les résultats de leur étude montrent qu'un individu qui a manifesté des comportements de citoyenneté organisationnels est plus performant et réussit mieux à surmonter les défis du monde du travail.

2.3 Dimensions

En ce qui concerne le développement d'un modèle intégrateur sur le LA, c'est-à-dire un effort de mise en commun des différentes perspectives et définitions, Ilies *et al.* (2005), ont proposé le premier. Leur modèle est basé sur quatre aspects. Il s'agit de la connaissance de soi (*self-awareness*), du processus non biaisé (*unbiased processing*), de l'authenticité des comportements et des actes (*authentic behavior / acting*) et de l'orientation relationnelle authentique (*authentic relational orientation*). Par la suite, Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa (2005) ont proposé le *self-based model*. Ce modèle analyse le leader authentique et le développement du suiveur. Ce modèle considère deux composantes : les notions de connaissance de soi et d'autorégulation. Quant à Avolio et Gardner (2005) et Luthans et Avolio (2003), ils précisent que le LA inclut une perspective morale caractérisée par des standards éthiques élevés qui guident le leader autant dans sa prise de décision que dans ses comportements. Le tableau 1.1 a pour objectif de faciliter la compréhension des modèles les uns par rapports aux autres. De plus, il utilise comme base de catégorisation les dimensions du LA qui sont utilisées dans le cadre de ce travail. Il est à noter que dans un souci de facilitation de la compréhension de chacune des dimensions du LA, il s'agit de traductions libres. Ces modèles, bien qu'utiles, parce qu'ils ont jeté les bases de l'opérationnalisation du LA, comportent une certaine lacune au niveau de la conceptualisation entre la régularisation internalisée et la perspective morale positive. C'est donc pour cette raison que nous retiendrons le modèle de Walumbwa *et al.* (2008) pour ce travail puisqu'ils regroupent ces dimensions en une seule qu'ils appellent la perspective morale internalisée (Walumbwa *et al.*, 2008, p.95). Walumbwa *et al.* (2008) ont véritablement été les premiers à valider les dimensions du leadership authentique. Leurs résultats ont identifié quatre dimensions : la connaissance de soi, la transparence relationnelle, la perspective morale internalisée et le processus équilibré d'information.

Tableau 2.1
Termes utilisés pour désigner les dimensions du LA dans la littérature

		Transparence dans l'échange	Cohérence entre actions et valeurs prônées	Connaissance de soi	Prise en considération d'autrui
Composantes semblables provenant des autres modèles intégrateurs	Iles <i>et al.</i> (2005)		X	X	
	Gardner <i>et al.</i> (2005)			X	
	Avolio et Gardner (2005) et Luthans et Avolio (2003)		X		
	Walumbwa <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	X

Voici maintenant plus de précision sur les définitions des dimensions retenues du LA pour ce travail. La dimension de la connaissance de soi signifie que le leader démontre une compréhension de la manière dont les autres réfléchissent et interprètent le monde. Le leader comprend aussi comment ce processus de fabrication de significations et d'interprétations de la réalité a un impact sur les autres et sur lui-même. Le leader comprend aussi que ces interprétations sont dynamiques à travers le temps Walumbwa *et al.*, (2008) p.95. Concrètement, le leader qui a une bonne connaissance de soi va rechercher de la rétroaction qui va lui permettre d'améliorer la qualité de ses interactions avec les autres. Il va aussi être capable de décrire précisément comment les autres perçoivent ses capacités. Il faut voir la connaissance de soi comme étant un processus dynamique (Aovilo et Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005) par lequel l'individu finit par refléter ses propres valeurs, émotions, buts, connaissances ou cognitions, talents, habiletés et identité. Bref, la connaissance de soi signifie que l'individu est conscient de sa propre existence, de ses forces et faiblesses, et aussi de ce qui constitue cette existence dans un contexte précis, c'est-à-dire au moment et à l'endroit où il interagit (Avolio et Gardner, 2005, p.324).

Finalement, Ilies *et al.* (2005) p.377 ajoutent non seulement la connaissance de soi, comme nous venons de la définir, mais ils incluent aussi la connaissance des contradictions qui habitent l'individu et leur prise en compte dans les pensées, sentiments, actions et comportements.

La dimension de la cohérence entre actions et valeurs prônées, fait référence à une forme d'auto régulation intériorisée et intégrée. Elle est guidée par des standards moraux et des valeurs internes de l'individu. Elle résulte de l'expression d'un processus de prise de décision et de comportements basé sur les valeurs internalisées du leader (Walumbwa *et al.*, p.96). Par exemple, le leader démontre dans le quotidien des croyances qui sont en lien avec les actions qu'il pose. Aussi, il base ses décisions sur les valeurs qu'il juge les plus importantes. De façon plus détaillée, le processus d'auto régulation, est composé de trois étapes. Premièrement l'individu évalue ses normes internes ou personnelles. Deuxièmement, il évalue les divergences entre ces normes et les résultats attendus. Finalement, il identifie les actions qui réduiraient ces écarts. En somme, la cohérence entre actions et valeurs prônées est le processus par lequel le leader authentique aligne ses valeurs avec ses intentions et ses actions (Avolio et Gardner, 2005, p.325).

La troisième dimension, la prise en considération d'autrui, montre que le leader analyse de façon objective toutes les informations avant de prendre une décision (p.95). Cette dimension peut se traduire par le fait que le leader sollicite des points de vue qui mettent au défi ses convictions profondes ou qu'il écoute attentivement les différentes opinions avant de tirer sa propre conclusion. De façon plus détaillée, la prise en considération d'autrui est le traitement des informations que fait l'individu. Ce traitement ne se fait jamais sans biais. On peut dire que le niveau de distorsion des informations dépend du niveau d'estime de soi de l'individu. Ce processus de traitement de l'information se fait avec moins de distorsions et de biais lorsque l'individu possède une bonne estime de soi, ce qui est le cas d'un leader authentique. Parce qu'il est moins touché dans son égo, il devrait être capable d'analyser de l'information qui correspond à son estime de soi autant que de l'information qui va à

l'encontre (Gardner *et al.*, 2005, p.356). Cela fait en sorte que l'individu peut évaluer plus objectivement toutes les informations qu'il collecte et accepter autant les aspects positifs que négatifs de ses qualités et caractéristiques (par exemple ses habiletés, ses sous performances et ses émotions négatives).

Finalement, la dimension de transparence dans l'échange fait référence au fait que le leader présente aux autres sa véritable personnalité, son véritable soi (Walumbwa *et al.*, 2008, p.95). Il favorise l'expression de ce qu'il pense et de ce que ses subordonnés pensent vraiment tout en essayant de minimiser l'expression des émotions inappropriées. Cela se traduit concrètement par le fait que le leader exprime exactement ce qu'il pense et qu'il est prêt à admettre ses erreurs lorsqu'il en commet. De plus, le leader promeut le partage d'informations. Le fait que le leader agisse ainsi favorise l'établissement de relations empreintes par l'ouverture et la confiance (Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005).

2.4 Leadership transformationnel, leadership éthique et leadership authentique

2.4.1 Intérêt du leadership transformationnel (LT)

Malgré que le LA et le LT sont deux styles de leadership qui peuvent partager certains points communs (Walumbwa *et al.*, 2008), ils sont tout de même distincts. Selon ces auteurs, la principale distinction entre le LA et le LT réside dans le fait que le leader authentique soit profondément empreint par sa connaissance de soi. Cette section a pour objectif de mettre en évidence les différences entre le LA et la LT.

Dans le domaine des théories du leadership, plusieurs études ont démontré l'efficacité du LT dans un contexte de diversité culturelle ou transculturel. Brain et Lewis (2004) ont découvert que le LT était préféré tant dans un groupe de travailleurs composé d'australien qu'un groupe de travailleurs composé de non australien. Den Hartog *et al.* (1999) ont

aussi validé l'hypothèse selon laquelle certains aspects du LT étaient fortement appréciés parmi différentes cultures.

Le LT articule une vision rassembleuse pour ses employés, il a des comportements d'auto sacrifice, de stimulation intellectuelle et il offre une considération individualisée pour chacun de ses employés. Le leader transformationnel mise sur des objectifs plus orientés à long terme qu'à court terme (Avolio et Bass, 1988 tel que vu dans Behery, 2008). Le leader fait adhérer ses employés à la mission, les motive et les supporte pour qu'ils puissent atteindre les objectifs. Bref, il donne du sens aux gestes et permet une meilleure compréhension de l'organisation pour ses employés (Avolio, 1999 tel que vu dans Tremblay *et al.*, 2005).

Le LT est caractérisé par quatre éléments. Tout d'abord il fait preuve de charisme (*idealized influence*), ce qui amène ses employés à le considérer comme étant un modèle duquel il faut s'inspirer et chercher à tendre vers. Il est donc admiré, respecté et digne de confiance. Il est aussi considéré comme une source de motivation inspirante (*inspirational motivation*) en fabriquant du sens et des défis. Cela fait en sorte que les employés s'engagent à réaliser les objectifs de l'organisation. La troisième caractéristique du leader transformationnel est qu'il stimule intellectuellement (*intellectual stimulation*) ses employés en leur faisant comprendre les problèmes et en les impliquant dans la recherche de solution créative. Finalement, le leader transformationnel considère chacun de ses employés (*individualized consideration*) en s'intéressant à chacun d'eux et en coachant chaque employé sur une base individuelle.

Le LT est un puissant outil par lequel le leader peut motiver ses employés à performer au-delà des attentes en les conscientisant à l'importance des valeurs et des objectifs. Cette conscientisation fait en sorte que les employés mettent leur propre intérêt de côté pour le bien de l'organisation (Bass, 1985). Le LT permet d'augmenter la satisfaction,

l'engagement, la confiance et les comportements de citoyenneté organisationnelle selon une étude de Podsakoff *et al.* (1996).

Malgré le fait que le LT soit le modèle dominant dans le champ du leadership (House et Shamir, 1993 ; Gillespie et Mann, 2004), il a certaines faiblesses. Yukl (1999) p.288 souligne qu'il s'agit principalement d'une absence d'identification des comportements dits «transformationnels». De plus, toujours selon Yukl, le LT ne tiendrait pas compte de certains comportements importants, tels que le développement et le soutien des suiveurs (p.290). D'ailleurs, il s'agit là de comportements dont le LA tient particulièrement compte. Le tableau 2.2 résume et explique brièvement les dimensions respectives des deux styles de leadership afin de mieux comprendre leurs particularités.

Tableau 2.2
Synthèse des différences entre LA et LT

Leadership transformationnel	Leadership authentique
Vision : a une bonne compréhension de où l'équipe s'en va	Connaissance de soi : recherche de la rétroaction afin d'améliorer ses interactions avec les autres
Communication inspirationnelle : dit des choses qui rendent les employés fiers de faire partie de l'équipe	Transparence dans l'échange : dit exactement ce qu'il veut dire et a la capacité d'admettre ses erreurs
Stimulation intellectuelle : met au défi les employés de penser à un problème sous plusieurs angles	Cohérence entre actions et valeurs prônées : démontre des croyances qui sont cohérentes avec ses actions, prend des décisions basées sur ses croyances profondes
Leadership de soutien : le leader prend en considération les intérêts des employés	Prise en considération d'autrui : demande des opinions qui mettent au défi ses croyances, écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision
Reconnaissance personnelle : le leader reconnaît lorsque l'employé fait un travail supérieur à la moyenne	

2.4.2 Intérêt du leadership éthique (LE)

Dans le même ordre d'idées, nous proposons aussi de faire une distinction entre les styles de LA et de LE puisqu'ils peuvent, au même titre que le LA et le LT, sembler présenter une similitude surtout au niveau de l'aspect moral du leadership (Walumbwa *et al.*, 2008).

Le LA et le LE sont des styles de leadership qui sont distincts malgré le fait qu'ils partagent certaines similarités sur le plan conceptuel (Brown et Trevino, 2006). Le LE est défini comme :

La démonstration de conduites normatives appropriées à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de ces conduites par les suiveurs par le moyen d'une communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision. (Brown *et al.*, 2005, p. 120)

Dans ce sens, le leader éthique est la personne qui prend les décisions. Ces décisions ont pour objectif, dans un premier temps, le bien-être des employés, et dans un second temps, le bien-être de la collectivité de façon plus globale. Deux dimensions forment le LE : la personne morale (*moral person*) et le gestionnaire moral (*moral manager*). La dimension de la personne morale réfère au fait que le leader recherche, autant d'un point de vue personnel que professionnel, à prendre des actions qui sont basées sur l'honnêteté, la justice, l'intégrité et la franchise. Quant à la dimension du gestionnaire moral, elle consiste au fait que le leader a une capacité d'autodiscipline et est cohérent dans sa poursuite de standards moraux. De plus, il refuse les compromis sur les enjeux éthiques même lorsqu'il est dans un contexte d'incertitude ou de pression.

Le LA et le LE sont semblables sur deux aspects. Le premier est que les deux théories décrivent le leader comme une personne morale qui agit de façon honnête, intègre et franche. Le leader cherche à faire la bonne chose ou à prendre la bonne décision plutôt que

simplement prendre la décision qu'il aurait envie de prendre. Le deuxième point commun à ces deux théories du leadership est le rôle central de l'éthique dans le leadership. Malgré que ces deux théories du leadership se chevauchent par ces deux aspects, il reste qu'il s'agit de deux concepts de leadership distincts.

En effet, le LE utilise l'éthique comme un élément transactionnel dans le management. Cette conception de l'éthique fait en sorte que le leader éthique utilise le système de récompenses et de disciplines comme un élément régulateur des comportements éthiques des employés. Alors que le LA tient en compte des éléments qui ne sont pas considérés par le LE. Il s'agit de l'importance de la connaissance de soi, de la transparence dans l'échange et de la cohérence entre actions. À cet égard la connaissance de soi joue un rôle particulièrement important puisque lorsque le leader cherche à connaître ses valeurs profondes et celles des autres il est appelé à devenir plus critique et à agir en fonction de ce qui est considéré comme étant bien ou éthique. En somme, les comportements éthiques du leader sont une condition nécessaire au LA. Néanmoins, le LA n'est pas uniquement formé de comportements éthiques. Bref, le LA est un construit beaucoup plus complet que le LE, selon Walumbwa *et al.* (2008) en ce sens qu'il met d'avantage l'accent sur la connaissance de soi et sur l'idée de poser des actions qui sont en accord avec ses valeurs morales personnelles plutôt qu'en fonction de critères éthiques.

2.4.3 Intérêt du leadership authentique (LA)

Selon Carsten *et al.* (2008), le LA a été positionné comme étant un construit fondamental (*root construct*), une théorie du leadership distincte, qui peut être combinée à d'autres modèles de leadership, tel que le leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1994) ou le leadership éthique (Brown et Trevino, 2006). Il peut aussi être utilisé seul afin d'engendrer de meilleurs résultats chez les suiveurs. Cela suggère qu'un leader authentique pourrait aussi être un leader transformationnel, mais qu'être un leader transformationnel ne signifie

pas nécessairement agir comme un leader authentique (Avolio et Gardner, 2005 p.329). C'est que le leader authentique ne cherche pas à amener ses suiveurs vers une vision commune comme le fait le leader transformationnel. Par contre, les aspects sur lesquels le leader authentique peut avoir un impact positif sur les suiveurs sont la prise en considération d'autrui, la connaissance de soi et la notion de transparence dans l'échange grâce à une communication ouverte. Cette notion est différente de l'idée que le leader transformationnel motive ses suiveurs à travers ses habiletés à inspirer les autres et à déterminer les objectifs à atteindre. En somme, la théorie du LT insiste sur l'habileté à motiver et inspirer les suiveurs, alors que la théorie du LA fait le postulat que l'atteinte des objectifs est la conséquence du haut niveau de développement moral du leader. En d'autres termes, le LA est unique comme style de leadership par la notion de capacité psychologique positive (ouverture au développement et au changement) qu'elle sous-tend.

La différence entre ces deux théories du leadership a été proposée et aussi empiriquement validée (Carsten *et al.*, 2008; Avolio et Gardner, 2005; May, Chan, Hodges et Avolio, 2003; Walumbwa *et al.*, 2008). L'analyse factorielle confirmatoire effectuée par Walumbwa *et al.*, 2008, p.108 permet de constater que le LA, le LT et le LE sont tous des concepts reliés. Néanmoins, le LA est aussi significativement distinct des deux autres styles de leadership. L'analyse de validité discriminante nous permet de dire cela puisque la moyenne de la variance excluant le LA est plus grande que la corrélation au carré (*square correlation*) entre le LA et les styles de leadership éthique ou transformationnel. De plus, leur recherche a permis de faire ressortir que l'échelle de mesure du LA prédit une variance unique aux résultats, tels que l'engagement organisationnel, la satisfaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats n'indiquent pas seulement que le LA est un construit différent du LT, mais qu'il permet aussi d'approfondir notre compréhension des résultats des suiveurs. Avolio et Gardner (2005) positionnent la différence entre le LT et le LA par le fait que le leader authentique est ancré dans son sens profond du soi, il sait comment se positionner sur les enjeux, valeurs et croyances importantes. De plus, le leader authentique adhère à des valeurs et croyances et ses actions

sont alignées à travers le temps en fonction de celles-ci. Finalement, Walumbwa *et al.* (2008) ont identifié, suite à la validation de leur échelle, que le LA se distingue particulièrement du LT par son caractère éthique.

Plusieurs études ont tenté de mesurer les impacts que procure l'utilisation du LA. Walumbwa *et al.* (2008) ont simultanément comparé la force des relations pour le LA, le LE et le LT. Le tableau 2.3 synthétise bien les corrélations qu'ils ont obtenues comme résultat. L'efficacité du LA, par rapport aux deux autres styles de leadership, semble plus importante.

Tableau 2.3

Les principaux résultats comparatifs découlant de l'utilisation du LA et du LT

Leadership authentique	Leadership transformationnel	Leadership éthique	résultat
.29	.21	.16	Comportement citoyen organisationnel
.34	.26	.20	Engagement organisationnel
.32	.23	.22	Satisfaction avec le superviseur

Note : ces résultats sont des corrélations.

De plus, une autre étude de ces auteurs identifie comme résultat au LA la satisfaction en emploi (.19) et la performance en emploi (.44). Il est à noter que pour les fins de cette étude, la performance en emploi a été mesurée selon l'initiative personnelle, l'auto direction et l'innovation. De plus, le LA aurait aussi une relation avec le climat organisationnel (.19), la satisfaction en emploi (.34) et la performance en emploi (.31).

Les résultats du LA ont aussi été étudiés par Walumbwa *et al.* (2008b). Il ressort que le LA dégage comme résultat des corrélations avec l'engagement dans la tâche (.35) et l'apparition de comportements citoyens organisationnels (.22). De plus, ce qui explique ces résultats serait l'identification avec le superviseur (.53) et l'empowerment psychologique

(.33). Il est essentiel de mentionner que ces résultats proviennent d'un échantillon de 387 employés et de leur supérieur immédiat chinois. On peut donc se demander s'il est possible que la force du LA soit influencée par certains éléments culturels. Par exemple, le LA pourrait être plus souhaité dans des cultures à caractère plus égalitaire, telles que le monde occidental. Toujours dans l'identification des résultats du LA, Carsten *et al.* (2008) ont testé la relation entre le LA et les résultats des suiveurs lorsqu'elle est modérée par l'identification personnelle et sociale et par les capacités psychologiques positives. Les résultats qu'ils ont trouvés supportent généralement le modèle de Avolio *et al.* (2004), c'est-à-dire que les antécédents et les résultats sont l'espoir, l'optimisme et les émotions positives. Toutefois, les résultats vont à l'encontre de la proposition faite par Avolio *et al.* (2004) puisque ce serait les normes du groupe plutôt que le niveau de capacité positive du leader qui influencerait les niveaux d'espoir, d'optimisme et d'émotions positives. En somme, cette étude supporte le modèle avancé par Avolio *et al.* (2004). Toutefois, elle soulève d'intéressantes questions concernant l'effet médiateur de l'identification personnelle et sociale et de l'effet de la confiance sur la prédiction des résultats des suiveurs.

2.5 Résultats et importance du leadership authentique

La récence de la théorie du LA fait en sorte que la connaissance sur le concept lui-même et sur les résultats que le LA peut générer méritent d'être approfondies. Jusqu'à présent il existe plusieurs études qui contribuent à augmenter les connaissances que nous avons sur le LA. La présente section a pour objectif de présenter les principales raisons pour lesquelles le LA doit être plus étudié. De plus, nous présentons aussi les résultats d'études déjà parues concernant les résultats, ou impacts, du LA en organisation.

Le LA mérite d'être plus étudié pour plusieurs raisons. Tout d'abord, à cause de la notion de connaissance de soi qu'elle sous-tend. Cette connaissance est définie comme le degré

auquel le gestionnaire se voit comme les autres le voient lui-même. En d'autres termes, plus le leader possède bien cette habileté, plus il est capable d'aller chercher les bonnes informations et de prendre de meilleures décisions (Atwater *et al.*, 2008). Bref, peu importe le contexte, le gestionnaire devrait toujours être capable d'aller chercher la bonne information et de prendre les décisions appropriées. Les auteurs suggèrent que la connaissance de soi pourrait être influencée par les caractéristiques culturelles (Atwater *et al.*, 2008, p. 17). Il y a aussi un parallèle à faire entre le LA et le LE, suite aux récents scandales impliquant de hauts dirigeants, certains auteurs suggèrent que les caractéristiques associées aux leaders authentiques et à leurs suiveurs puissent être cruciales pour créer et maintenir un environnement de travail en santé et prospère (Walumbwa *et al.*, 2008b, p. 2; Cameron et Capella, 2008, p. 2).

Par ailleurs, le LA influence positivement les attitudes et les comportements, tels que le niveau d'identification au leader, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'engagement au travail et la performance (Walumbwa *et al.*, 2008b, p. 2 tiré de Avolio *et al.* 2004; Gardner *et al.* 2005; Ilies *et al.*, 2005). Ilies *et al.* (2005) insistent sur le sentiment de bien-être du suiveur qui s'exprime par son niveau d'expression personnel, ses réalisations et son développement personnel et son sentiment d'efficacité et d'estime de soi. Gardner *et al.* (2005) identifient comme résultats, chez les suiveurs, reliés au LA, la confiance, l'engagement et le bien-être au travail. Ces comportements et attitudes se traduisent en une meilleure performance des suiveurs, parce qu'elle devient plus durable et véritable dans le temps. Finalement, l'étude de Walumbwa *et al.*, (2008b) indique un lien positif entre le LA et l'engagement envers les tâches. Il existe une corrélation de .53 entre le LA et l'identification avec le superviseur. Cela porte à croire qu'un leader qui utilise le style de leadership authentique serait capable d'exercer une influence sur tous les membres de son équipe de travail puisque les comportements et attitudes d'un leader authentique seraient appréciés par tous, peu importe leur origine.

L'étude de Atwater *et al.* (2008) a mis en évidence que la connaissance de soi du gestionnaire est influencée par des caractéristiques culturelles. Plus précisément, il ressort que «la relation entre soi et l'évaluation du suiveur du niveau de leadership, autant que la relation entre soi et l'évaluation par les pairs du niveau de leadership, est plus élevée dans les pays qui sont caractérisés par un haut niveau de combativité» (Atwater *et al.*, 2008, p. 16). Cela peut s'expliquer par le fait que les cultures combatives sont caractérisées par des communications directes entre les individus et leur facilité à exprimer leurs pensées et sentiments réels. Ce contexte permettrait au leader de connaître plus facilement ce que les autres pensent de lui. Cette recherche a aussi trouvé que la relation entre le leader et l'évaluation du leadership par le subordonné est plus forte dans les pays caractérisés par un haut niveau d'individualisme, parce que la communication est plus directe que dans une culture collectiviste. Finalement, cette étude a aussi mis en évidence que la relation entre le leader et l'évaluation du leadership par le subordonné est plus forte dans les cultures caractérisées par une forte distance hiérarchique. Une piste d'explication pour ce résultat est que les cultures à forte distance hiérarchique ont tendance à exprimer plus clairement les rôles et les attentes. Cela pourrait faire en sorte qu'il y a une congruence entre les perceptions du leader et du suiveur.

Comme le LA est un concept récent dans la littérature, plusieurs recherches doivent encore être menées afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses théoriques proposées par les chercheurs. Cameron et Capella (2008) ont trouvé une relation significative entre le niveau d'éducation et le niveau d'authenticité personnelle. L'hypothèse selon laquelle plus le leader agirait de façon authentique, plus ses employés agiraient de façon authentique n'a pas pu être supportée. Toutefois, une découverte qui a été faite par les auteurs est la relation médiatrice de la confiance entre le LA et le fonctionnement de l'équipe de travail. Cette relation médiatrice de la confiance n'a pas été démontrée avec un leadership traditionnel.

En conclusion, la théorie du LA est actuellement classée parmi les théories émergentes du leadership. Sa pertinence est majeure surtout dans un contexte caractérisé par une

diminution de la confiance des employés envers leur organisation. Ce contexte pouvant être expliqué par les récents scandales. Dans cet état de faits, le LA est un style de leadership qui permettrait au leader de mieux développer chez ses suiveurs des comportements et attitudes comparativement au LT et au LE. Finalement, malgré le caractère récent du LA, cette théorie a été empiriquement validée par Walumbwa *et al.* (2008).

CHAPITRE III

LA QUALITÉ DE L'ÉCHANGE ENTRE L'EMPLOYÉ ET SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT : LE CONCEPT DU LMX

Maintenant que nous comprenons davantage le style de leadership authentique, nous proposons de s'attarder au LMX. Notre objectif ici est de mieux comprendre les éléments qui sont en relation avec la qualité des rapports entre un employé et son superviseur. En comprenant cela, nous pourrions, éventuellement, formuler des hypothèses sur la relation entre le style de leadership du leader et la qualité du LMX.

3.1 Définition et contexte d'étude

Le LMX est défini par Liden *et al.* (1997) comme :

Différents types de relation qui se développent entre le leader et ses subordonnés, ou membres. Ces relations sont caractérisées par un échange d'effort mental ou physique, des ressources matérielles, de l'information et/ou un soutien émotionnel entre les deux parties. (p. 48)

À sa plus simple expression, le LMX est une relation d'échange qui unit un employé à son superviseur ou leader. La finalité du LMX est de faire en sorte que le leader puisse donner ou transmettre les ressources dont il dispose à l'employé de façon à ce que ce dernier fournisse une performance au travail qui dépasse le contrat formel de travail (Graen et Cashman, 1987). Les ressources qui sont échangées sont de plusieurs ordres. Graen et Uhl-Bien, 1995) parlent du temps personnel du leader, des informations sur les plans organisationnels futurs, du soutien au niveau du développement professionnel de l'employé et d'un élargissement des tâches. Graen et Cashman, 1975) identifient aussi comme ressources l'influence dans la prise de décision, le soutien dans les actions prises par

l'employé, la latitude pour que l'employé puisse développer son rôle dans l'emploi et une considération pour les sentiments de l'employé.

Le LMX constitue le lien d'échange ressource (leader) – performance (membre) essentiel à la productivité de l'entreprise. Il s'installe donc dès qu'il y a une relation employeur – employé ou leader-membre, on parle aussi de dyade. Cette relation se développe au fil du temps. À cet égard, Graen et Uhl-Bien (1995) proposent une évolution de type cycle de vie en trois étapes : l'étranger (*stranger*), de connaissance (*acquaintance*) et de maturité (*maturity*). Dans la première étape, l'employé et le superviseur ont des interactions uniquement reliées aux tâches de l'emploi. Ils se voient comme étant indépendants dans la réalisation de l'objectif de travail. Lorsque le membre et le leader ont un LMX de type mature, les échanges entre eux sont profondément développés. Ils se voient comme étant inter reliés dans la réalisation des tâches. À cette phase le membre et le leader sont liés par des émotions telles que la loyauté, le respect mutuel et le sentiment d'obligation grandissant envers l'autre (Graen et Uhl-Bien, 1995, p. 230).

3.2 Le LMX comme processus d'échange

Le développement de la relation entre le leader et le membre est expliqué par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Cette explication suggère que dès qu'il y a un don, ou une attribution de ressources, il se développe une perception d'obligation envers la personne qui a attribué les ressources. En d'autres termes, il s'agit d'une relation d'échange entre le leader et l'employé qui est fondée sur des attentes implicites réciproques. Ces attentes sont expliquées par la théorie des rôles qui suggère que chaque membre de la dyade accomplit son travail selon un certain éventail de rôles et comportements selon la position que détient chaque individu. Par exemple, en échange de la performance de l'employé, le leader attribue à cet employé des ressources telles que de l'information stratégique, une autonomie plus grande, du support, etc. Bref, ces ressources sont attendues par l'employé

lorsqu'il performe au travail. Plus précisément, Liden, Sparrowe et Wayne (1997) p.81 mentionnent que le continuum de réciprocité de Sahlins (1972) fournit un cadre d'analyse d'échange social très approprié au LMX puisqu'il a l'avantage de considérer un large éventail de situations d'échange, lesquelles permettent une meilleure mesure du LMX.

3.3 Les stades de développement du LMX

Deux modèles tentent d'expliquer les variables qui ont une influence sur le développement du LMX. Le premier modèle, développé par Dienesch et Liden (1986), considère quatre étapes, ou caractéristiques, du développement du LMX. Premièrement, il s'agit de l'interaction entre les caractéristiques du leader et celles du membre. La seconde étape consiste, pour le leader, à mettre à l'épreuve le membre par rapport à des tâches reliées au travail. L'étape suivante concerne l'attribution, par le leader, des comportements du membre. Finalement, la dernière étape qu'ils utilisent pour expliquer le développement du LMX est l'identification de facteurs contextuels.

Le deuxième modèle, celui de Graen et Scandura (1987), utilise plutôt la création de rôle pour décrire le développement du LMX. Pour ce faire, ils utilisent trois phases : l'étape de la prise de rôle, l'étape de la création de rôle et l'étape de la routinisation des rôles.

3.4 Résultats et importance du LMX dans les attitudes et comportements au travail

La littérature établit un lien entre le LMX et plusieurs attitudes et comportements au travail. Plus précisément, on a trouvé un lien positif entre le LMX et la satisfaction de l'employé et la satisfaction de l'employé envers son leader (Dansereau *et al.*, 1975; Green *et al.*, 1996). Seers, 1989; Sparrowe, 1994; Vecchio *et al.*, 1986 sont autant de chercheurs qui ont essayé de mieux comprendre la relation de satisfaction au travail, de satisfaction par

rapport au salaire et aussi par rapport aux promotions. Toutefois, la satisfaction la plus liée au LMXe serait celle envers le leader. Une relation positive entre le LMX et la perception des problèmes reliés au travail a aussi été trouvée (Graen et Schiemann, 1978). Il est à noter que puisque la majorité des études se sont basées sur la perspective du membre pour mesurer le LMX, cela pourrait constituer une limite aux résultats obtenus par les chercheurs.

Plusieurs comportements semblent aussi être en relation avec le LMX. Ils portent sur la nature des activités de travail des membres de la dyade. Principalement, des chercheurs ont découvert que le LMX est positivement associé à l'engagement des membres dans les zones de travail qui se chevauchent (ou zones grises), dans la prise de décision et dans la communication (Dansereau *et al.*, 1975; Graen et Cashman, 1975; Liden et Graen, 1980). Scott et Bruce (1994) ont trouvé un lien entre le LMX et les comportements innovateurs. Plus au niveau des communications, Fairhurst, Rogers et Sarr (1987) ont montré que le LMX était négativement relié avec le degré avec lequel le leader domine la communication dans la dyade. Quant à la performance de la supervision, pratiquement toutes les études établissent une relation positive avec le LMX (Liden et Graen, 1980; Seers et Graen, 1984; Wayne *et al.*, 1997). Finalement, un bon LMX engendrerait aussi l'apparition de comportements de citoyenneté organisationnelle (Settoon *et al.*, 1996).

La troisième source d'effets engendrés par une bonne qualité de LMX provient de l'organisation en tant que telle. Il s'agit surtout de promotion et d'augmentation salariale, pour lesquelles le support empirique est partagé, et de bonus, pour lequel le lien est plus fortement supporté. Toutefois, cette source d'effets a été beaucoup moins étudiée.

3.5 Le caractère unique de chaque dyade leader-membre

Le LMX couvre la relation entre le membre et le leader. Cette relation est aussi désignée par la notion de dyade. Chaque dyade est unique, puisque chaque membre et leader ont des besoins différents, apportent une contribution différente, ont des attentes différentes et ont des ressources limitées qui sont propres à chacun (Holston, 2002; Graen, Dansereau, Minami et Cashman, 1973). Par exemple, un membre qui est reconnu pour être un spécialiste dans son domaine s'attendra à ce que son leader lui attribue des ressources reliées au soutien dans ses actions et à de la latitude pour qu'il puisse développer plus en profondeur l'emploi qu'il occupe. Alors que la ressource de soutien au niveau du développement professionnel sera moins attendue. Bref, les ressources qui sont échangées dans la dyade varient selon les besoins des membres de la dyade ainsi que des circonstances qui la caractérise.

En ce qui concerne le développement de la relation leader - membre en tant que tel, il est influencé par les attentes de l'employé et du leader (Liden, Wayne et Stilwell, 1993). Cependant la littérature propose que le leader détient un rôle plus important dans le développement de sa relation avec l'employé. Plus précisément, Wayne, Shore et Liden (1997) ont démontré qu'il existe une relation positive entre les attentes du leader envers l'employé et la qualité du LMX. En effet, le leader va ajuster son comportement (niveau de délégation par exemple) envers l'employé suite à ses perceptions et jugements (Bauer et Green, 1996). Ultimement c'est le leader qui décide à quel employé et dans quelle proportion il attribuera les ressources qu'il possède.

Jusqu'à présent nous avons parlé des ressources échangées dans la dyade pour mettre en évidence le caractère unique de chaque dyade. Cependant le caractère unique de la dyade apparaît aussi dans la qualité de chacune des relations d'échange. En effet, la relation d'échange dans la dyade peut être de bonne qualité (*high LMX*) ou de faible qualité (*low LMX*) (Graen et Cashman (1975); Graen et Uhl-Bien (1995); Dansereau, Graen et Haga

(1975)). Le membre faisant partie d'une relation de bonne qualité, aussi appelée *in-group* bénéficiera d'un échange de ressources, telles qu'un niveau d'information, d'influence, d'attention et de support plus profond. Cela permettra au membre d'être soutenu dans son développement. Une dyade de bonne qualité est aussi caractérisée par une influence réciproque (Graen & Wakabayashi, 1994 tel que vu dans Jackson, 2008). À l'opposé, une dyade de faible qualité est caractérisée par une influence beaucoup plus unidirectionnelle provenant du leader. L'échange des ressources y étant beaucoup moins élaboré et se limitant plus au rôle formel tel qu'attendu dans le contrat formel de travail (Dansereau, Graen et Haga, 1975).

3.6 Les mesures du LMX

Plusieurs éléments servent à opérationnaliser le LMX. À cet égard, Liden et Maslyn (1998) ont développé un modèle à quatre dimensions qui est largement utilisé. Ces éléments constitutifs sont l'affect (*affect*), la loyauté (*loyalty*), la contribution (*contribution*) et le respect professionnel (*professional respect*).

L'affect fait référence à l'affection mutuelle qu'ont les membres de la dyade l'un envers l'autre. Cette affection est principalement basée sur une compatibilité interpersonnelle plutôt que sur des valeurs professionnelles communes (Liden et Maslyn, 1998, p.46). Par exemple, l'affect correspond aux interactions qu'ont les individus au travail par lesquelles ils développent des liens d'amitié. Cet élément est pratiquement ignoré dans une relation leader - membre qui est fortement orientée vers le travail et les résultats à fournir. Toutefois, l'affect joue un rôle très important dans le développement et le maintien du LMX (Liden, Wayne et Stilwell, 1993).

La loyauté correspond au niveau jusqu'auquel les membres de la dyade sont loyaux l'un envers l'autre et le soutien public que chacun offre à l'autre en public pour ses actions et

son caractère (Liden et Maslyn, 1998, p.46). Par exemple, le leader défend le travail de l'employé auprès d'un autre gestionnaire sans connaître tous les détails du travail de son employé. Cet élément joue un rôle déterminant dans le type de tâches que le leader va accorder à l'employé.

Quant à la notion de contribution, il s'agit de la perception du niveau, de la direction et de la qualité des tâches orientées vers la réalisation du travail ou des objectifs, implicites ou explicites, communs de la dyade (1998 :45). Cet élément met l'accent sur le rôle de l'employé selon Graen et Scandura (1987). Concrètement, la contribution peut représenter le fait qu'un employé a envie de fournir des efforts supplémentaires, par rapport à ce que son contrat de travail formel stipule, pour mieux satisfaire ses coéquipiers de travail. Le leader va se baser sur la contribution de l'employé afin de déléguer des tâches. Lorsqu'un employé accomplit un bon travail, le leader risque de lui accorder plus de ressources. De ce fait, la qualité du LMX devrait augmenter.

Finalement, la notion de respect professionnel est la perception du niveau auquel chaque membre de la dyade a établi sa réputation, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, comme expert dans son domaine (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997 :105). Cette perception peut être construite sur des faits antérieurs ou sur une expérience personnelle avec l'individu. Une dyade est empreinte de respect professionnel lorsque le leader ou l'employé est impressionné par la connaissance de l'autre ou admire ses habiletés et compétences professionnelles.

3.7 Pertinence du LMX dans un contexte de diversité culturelle

La globalisation et la diversité de la force de travail que vit actuellement le monde du travail rendent primordiale la compréhension des dynamiques reliées aux relations de leadership parmi les travailleurs qui ne partagent pas la même culture d'origine (Jackson,

2008). Malgré cela, peu d'études se sont intéressées à comprendre le LMX lorsque le leader et le membre sont issus de cultures différentes, et plus généralement dans un contexte de diversité culturelle. Chen et ses collègues (Chen, Tjosvold et Fang, 05; Chen, Tjosvold et Su, 05) ont trouvé que les membres des dyades multiculturelles sont susceptibles de vivre des désaccords et des incompréhensions mutuelles. De plus, les auteurs ont trouvé que les objectifs qui ont un caractère coopératif, plutôt que compétitif, ont plus de probabilité de réussir et amènent l'innovation et l'engagement de la dyade. L'étude de Cassiday (2005) s'est penchée sur le rôle du leader expatrié. Il explique que le succès du leader expatrié passe par sa capacité à mettre en perspective, ou à considérer plus d'une vision du monde et aussi par son habileté à construire des relations durables qui favorisent l'intégration de différentes pratiques culturelles. Quant à la recherche de Jackson (2008), elle a permis de préciser l'importance des échanges au niveau du travail ainsi qu'au niveau personnel dans le développement d'un LMX de bonne qualité lorsque le leader et le membre ont des origines multiculturelles. À cet égard, ses résultats montrent qu'autant le leader que l'employé préfèrent entretenir des échanges de type personnels afin de réaliser les objectifs de travail. Bref, cette étude met en évidence les divergences d'opinion possibles sur ce qui constitue une connaissance personnelle, ou sur ce qui est apprécié comme échange de type personnel, dans la relation entre le leader et le membre. De plus, cette étude met en perspective l'importance de savoir gérer autant le niveau personnel que professionnel dans la relation leader - membre.

Dans le même ordre d'idées, Murphy et Ensher (1999) ont trouvé que la perception de similarité entre le superviseur et l'employé joue un rôle plus important que la similarité démographique dans la qualité du LMX. Cela signifie qu'une dyade dont les membres ne partagent pas la même culture a le potentiel d'être aussi performante, à condition que les membres sentent qu'ils ont quelque chose en commun. Toujours en ce qui concerne les compétences du leader, Weber et Sadri (2008) se sont intéressés à l'impact pour le leader, sur sa performance, de considérer l'aspect de la diversité culturelle dans ses relations avec les autres. Leurs résultats montrent qu'il existe un lien positif direct entre le degré de

considération de la diversité culturelle et la performance du leader. Bref, un leader qui est capable d'apprécier et de valoriser les différences sera perçu comme étant plus efficace qu'un leader qui ne le fait pas.

Finalement, Holston (2002) a trouvé que le LMX et la distance hiérarchique ainsi que l'évitement de l'incertitude sont positivement associés (p.95). En ce qui concerne la distance hiérarchique, c'est-à-dire le niveau auquel on accepte les inégalités entre les gens, cela signifie que selon les cultures, il y a une forte congruence entre comment le leader agit et ce à quoi le membre s'attend. Concrètement, ces résultats indiquent que le leader qui est conscient de l'importance du rôle qu'il joue ou de l'image qu'il projette, et du type d'interaction qu'il entretient avec le membre, formelle et/ou sociale, aura un meilleur LMX. En ce qui concerne la relation entre le LMX et l'évitement de l'incertitude, le leader doit être conscient du besoin du membre en ce qui concerne l'existence de règles.

3.8 Antécédents du LMX

Les antécédents du LMX sont habituellement catégorisés en fonction des caractéristiques du membre et du leader. Le contexte du groupe et de l'organisation constituent aussi des antécédents du LMX. À notre sens, la catégorisation de Liden, Sparrowe et Wayne (1997) et celle de Henderson *et al.* (2008) expliquent bien, et ce de façon complémentaire, les antécédents du LMX. Liden, Sparrowe et Wayne (1997) ont regroupé, lors de leur recension de la littérature, en quatre catégories les variables qui peuvent avoir un impact sur le développement du LMX. Il s'agit des caractéristiques du membre, des caractéristiques du leader, des variables interactionnelles et des variables contextuelles. Dans le cadre de notre recherche, les caractéristiques du membre et du leader sont centrales. La catégorie des caractéristiques du membre désigne l'importance du rôle du membre dans le développement de la dyade. À cet égard, la notion de performance (ou de compétence) joue un rôle important (Graen et Scandura, 1987; Dansereau *et al.*, 1975;

Snyder et Bruning, 1985). Par exemple, le leader va fournir des défis au membre en début de relation. La façon dont le membre atteindra ces défis, ou sa performance, influencera la qualité de la relation. Une deuxième caractéristique du membre qui a une influence sur le développement de la dyade est sa personnalité. À cet égard, des études ont identifié que le degré d'affectivité, le centre de contrôle, le besoin de développer sa puissance et l'introversion / extroversion ont une influence sur le développement de la dyade. Finalement, les comportements d'influence du membre envers le leader ont un impact sur la dyade.

La deuxième catégorie de variables influençant le LMX concerne les caractéristiques du leader. Malgré le fait que les recherches sur le développement du LMX suggèrent que le leader joue un rôle plus déterminant que le membre (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997, p. 56), peu de recherches portent sur les caractéristiques du leader comme antécédent du LMX. Cependant, le rôle des perceptions et de l'évaluation du leader quant au membre semblent déterminants quant aux comportements que le leader aura envers le membre (Bauer et Green, 1996). Il s'agit, à titre d'exemple, du niveau de délégation dont fera preuve le leader.

Les variables d'interaction sont une autre catégorie d'antécédents du LMX qui s'intéressent à la dynamique entre les membres de la dyade afin d'expliquer son développement plutôt que d'analyser les caractéristiques de chacun des membres de façon indépendante. Dans cette catégorie, la notion de compatibilité est centrale et est étudiée principalement sous deux angles. Tout d'abord, plusieurs recherches s'intéressent à l'impact de la similarité démographique des membres pour comprendre le développement de la dyade (McClane, 1991; Bauer et Green, 1996; Duchon *et al.*, 1986). Toutefois, les résultats obtenus n'accordent pas tous la même importance à la similarité démographique. En ce qui concerne le deuxième type de similarité étudié, il s'agit de la similarité des compétences et de celle de la personnalité (Snyder et Bruning, 1985). Par exemple, le fait que le leader et le membre aient un niveau de compétence équivalent augmente la qualité du LMX

comparativement à une dyade dont les membres ont un grand écart de compétence. Finalement, les attentes que chacun des membres ont un envers l'autre est aussi une caractéristique comprise dans les variables d'interaction. Les attentes positives entre les membres de la dyade sont positivement associées à la qualité du LMX.

La dernière catégorie d'antécédents consiste aux variables contextuelles. Ces variables sont la composition du groupe de travail, le degré de pouvoir du leader, ainsi que les politiques et la culture organisationnelle. Cette catégorie comporte peu d'études et devrait être approfondie (Dienesch et Liden, 1986). Les recherches effectuées permettent de confirmer que la pression reliée au court délai pour réaliser une tâche est négativement associée à la qualité du LMX (Kinicki et Vecchio, 1994).

En ce qui concerne le modèle de Henderson *et al.* (2008), il utilise l'approche multi niveaux afin de catégoriser les antécédents du LMX. Pour eux, deux catégories existent au niveau individuel : le leader et le membre. Les antécédents du leader sont son style de leadership ainsi que la relation de LMX que le leader a avec son supérieur. Quant à l'antécédent du membre, il s'agit de son désir de s'intégrer, ou de devenir un employé permanent, dans l'entreprise. Les auteurs présentent aussi le groupe comme étant une catégorie. On entend par groupe la taille, la culture qui se développe au fil du temps et le niveau d'interdépendance des tâches du groupe. Finalement, le niveau organisationnel constitue la dernière catégorie d'antécédents du LMX selon Henderson *et al.* (2008). Il s'agit de la culture organisationnelle, de la structure organisationnelle ainsi que des pratiques de ressources humaines.

En somme, ces deux catégorisations sont semblables, puisqu'elles traitent sensiblement des mêmes catégories d'antécédents. Néanmoins elles sont complémentaires puisqu'elles comportent certaines distinctions au niveau des antécédents eux-mêmes. Par exemple, Liden, Sparrowe et Wayne (1997) vont beaucoup plus en profondeur lorsqu'ils décrivent les caractéristiques du membre (capacité, âge, éducation, genre, performance, personnalité,

race, influence provenant d'un niveau hiérarchique supérieur, croyance dans l'attitude paternaliste de l'organisation), alors que Henderson *et al.* (2008) parlent uniquement du désir de l'employé d'intégrer l'organisation comme un employé à temps plein.

CHAPITRE IV

LA DIVERSITÉ CULTURELLE : DÉFINITION ET DIMENSIONS

Toujours dans l'objectif de compléter notre modèle théorique, nous proposons maintenant de clarifier les notions de diversité, de culture et de traits culturels. Cet exercice nous permettra d'apprécier les avantages de la gestion de la diversité, de mieux comprendre comment la culture est étudiée dans la littérature. Finalement, nous pourrions discuter des traits culturels que nous utiliserons dans le cadre de notre étude.

4.1 Définition de la diversité

Avant de discuter en détail de la définition de la diversité nous aimerions préciser qu'elle est abordée dans la littérature sous deux angles. Le premier, et dominant, consiste à considérer l'importance des caractéristiques individuelles afin d'expliquer la diversité. Il s'agit des variables de genre, de race, d'orientation sexuelle, d'ethnicité et de race, d'éducation, etc. Le deuxième angle d'étude consiste aux variables non démographiques (attitudes, valeurs, affect, etc.) pour caractériser la diversité.

Pour ce qui est des éléments de définition plus précisément, la diversité consiste au fait de mettre en valeur la richesse d'un groupe. La définition de Pfeffer (1985) propose que la diversité soit reliée aux caractéristiques de la démographie organisationnelle. Il s'agit par exemple de la date d'embauche, de l'âge, du sexe, de l'ethnie et des antécédents au sein de l'organisation. Quant à la définition de Jackson, Stone et Alvarez (1993) elle met l'accent sur les situations dans lesquelles les gens ne partagent pas les mêmes caractéristiques. C'est ce que Pelled, Eisenhardt et Xix (1999) nomment caractéristiques personnelles. Ils mettent l'accent sur les valeurs de chaque individu. Dans une toute autre perspective, Harrison,

Price et Bell (1998) ramènent la diversité à des caractéristiques biologiques qui seraient la conséquence des caractéristiques de l'environnement.

Tsui et Gutek (1999) définissent la diversité à l'aide de caractéristiques reliées à l'individu. De façon complémentaire, Fleury (1999) insiste aussi sur les caractéristiques de l'individu lorsqu'il définit la diversité comme étant le mélange de personnes ayant différents groupes identitaires dans le même système social. Pour Seymen (2006), la diversité émerge lorsque des travailleurs, faisant partie de la même organisation, présentent des caractéristiques démographiques ou autre différences. Finalement, la diversité est aussi reliée aux caractéristiques personnelles (personnalité, orientation sexuelle, éducation, religion, culture, langage, etc.) pour Cox (1993). Bref, la diversité désigne principalement les caractéristiques intrinsèques de l'individu qui le rendent différent de l'ensemble des individus formant un groupe.

Dans un autre ordre d'idées, la littérature ne parle dorénavant plus de la gestion d'égalité, comme ce fut le cas auparavant, mais plutôt de la gestion de la diversité. Ce changement de paradigme suppose que l'on ne mette plus l'accent sur les problèmes, conflits et dilemmes reliées à la diversité. La gestion de la diversité se centre plutôt sur une approche qui essaie de mieux comprendre les impacts de la diversité au sein de l'organisation (Kirton, Greene et Dean, 2007, p.1980). Plus précisément, les notions de justice sociale et d'équité pour ne nommer que celles-là. La gestion de la diversité ne consiste pas uniquement à mettre en place des mesures pour promouvoir l'égalité par la valorisation de la différence entre les individus et groupes, et particulièrement ceux ayant été désavantagés dans le passé (Cornelius *et al.* (2008). La gestion de la diversité devrait être comprise comme impliquant la notion de changement pour les organisations et les employés. Elle comporte donc un caractère très dynamique. En effet, la gestion de la diversité se préoccupe moins des questions reliées aux conflits, problèmes et enjeux reliés à la diversité. Elle recherche plus des façons de combattre la résistance au changement (2007 : 1980). Concrètement, la gestion de la diversité peut être définie comme étant la création d'une organisation

multiculturelle qui ne se centre pas uniquement sur le groupe dominant d'employés (Cox, 1991). De plus, elle prend en considération les différences qui sont basées sur des caractéristiques personnelles et professionnelles des employés. La gestion de la diversité va au-delà de l'établissement de la simple égalité d'opportunité pour tous les employés. Bref, dans le cadre de notre recherche, la gestion de la diversité sera intimement reliée à la notion de culture.

4.2 Résultats de la gestion de la diversité

Deux paradigmes prennent forme dans les recherches sur la gestion de la diversité. Le premier est de concevoir la gestion de la diversité comme étant une source d'avantage et le deuxième est de la concevoir comme étant plutôt un élément qui handicape la performance de l'organisation. Néanmoins, la majorité des résultats obtenus ne permettent pas de confirmer aussi directement cette relation, qu'elle soit dans un sens ou l'autre (Lauring et Ross, 2004; McMillan-Capehart, 2003; Seymen, 2006; Dameron et Joffre, 2007). Il ressort clairement que l'efficacité que procure la gestion de la diversité est attribuée à l'élément contextuel propre de chaque organisation. Kochan et collègues (2003) insistent sur l'importance du contexte (par exemple les pratiques de ressources humaines, la culture organisationnelle et la stratégie) pour expliquer l'impact de la diversité en entreprise. Un peu dans le même ordre d'idées qu'il n'y a pas de recette universelle pour réussir à faire en sorte que la diversité soit une source d'avantage en entreprise, Dreachslin (2007) explique que chaque organisation doit trouver elle-même un juste milieu entre la généralisation (*homogenization*) des pratiques de gestion de la diversité et la nécessité de faire du cas par cas (*customization*). Seymen (2006) a aussi fait ressortir ce constat à l'aide de sa revue de littérature. Il a répertorié six principaux modes de gestion de la diversité en entreprise. McMillan-Capehart (2003) précise que pour que la diversité procure un impact positif en entreprise, elle doit être gérée. De plus, ses résultats démontrent l'importance clé du gestionnaire dans l'implantation de la diversité en entreprise.

Dreachslin, Hunt et Sprainer (1999;2000) ont découvert que le style de leadership, dans le secteur de la santé, constituait un facteur clé pour réduire les conflits de nature émotionnelle dans les équipes de travail démographiquement diversifiées. Dans le même ordre d'idées, Dreachslin (2007) suggère que plus de recherches devraient tenter de comprendre plus en profondeur le rôle du leadership dans la création d'une culture préoccupée par la gestion de la diversité.

D'autres recherches démontrent que la gestion de la diversité peut amener à améliorer la performance lorsqu'elle est utilisée comme un levier (Williams et O'Reilly, 1998; Maznevski, 1994). Le niveau d'interdépendance des membres du groupe de travail et leur habileté en matière de gestion de processus apparaissent très importants dans la performance des groupes de travail démographiquement diversifiés (Oetzel, 1998;2001). Finalement, Pelled, Eisenhardt et Xin (1999) ont trouvé que la durée de travail commune entre les membres d'un groupe de travail diversifié a un impact important sur la réduction des conflits. Donc, plus une équipe diversifiée travaille ensemble depuis longtemps, moins elle est confrontée à des conflits.

4.3 Définition de la culture

Toute organisation est unique dans sa culture organisationnelle, sa stratégie d'affaire, sa vision, ses valeurs, ses ressources humaines, etc. Les employés qui travaillent au sein de chaque organisation font vivre les valeurs, la vision de l'efficacité et la manière d'analyser les problèmes et de les résoudre (Irrmann, 2008, p. 165). Bref, chaque organisation est unique ainsi que l'ensemble des employés de cette organisation. La diversité est donc partie intégrante de toute organisation. Au Québec la diversité fait profondément référence à la notion de diversité culturelle et ce autant pour les organisations que pour les individus. Bien que la gestion de la diversité soit pratiquée dans plusieurs organisations, les pratiques

de gestion demeurent vagues. Cette imprécision s'explique par la singularité de chaque contexte de diversité. Par exemple, les enjeux reliés à la diversité ne seront pas les mêmes selon la culture d'origine des employés.

Cette notion de culture est d'ailleurs complexe dans sa composition et dans ses effets. Elle est systémique (Hall, 1984). Il s'agit d'un système de relations qui régit les interactions avec les autres humains ainsi que l'environnement. Bref, la culture est un construit social qui permet de donner du sens. Elle est influencée par la démographie, la génétique, la géographie, l'écologie, la technologie et l'économie (Dupriez et Simons, 2000). On peut donc dire que si «l'homme a une histoire parce qu'il transforme la nature» (Godelier, 1984, p. 10), c'est-à-dire qu'il lui confère un sens, «il s'agit d'analyser comment et jusqu'à quel point les réalités matérielles, celles de la nature extérieure à l'homme et celles qu'il a lui-même créées ou transformées, agissent sur l'organisation de sa vie sociale et, plus profondément, sur le processus de production de nouvelles formes de société» (*op. cit.*, p.12) tel que vue dans Dupriez et Simons, 2000, p.25.

Deux approches théoriques sont utilisées pour étudier la culture. Il s'agit de l'approche comparative et de l'approche anthropologique. L'approche comparative pose comme postulat qu'il est possible de comparer les cultures entre elles au moyen de critères communs puisque la culture est considérée comme une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 27). Cette théorie du logiciel mental hiérarchisé représente bien la perspective dans avec laquelle les tenants de cette approche définissent la culture. À ce sujet, les principaux tenants de l'approche comparative sont Hofstede, Triandis, Trompenaars et les chercheurs du projet *culture, leadership and organizations* (projet GLOBE). Les recherches de ces auteurs utilisent des méthodes semblables pour mesurer la culture. Tout d'abord, il opérationnalisent la culture à l'aide de dimensions, par exemple le collectivisme / individualisme, la distance hiérarchique, etc. La collecte de données se fait à l'aide de questionnaires pour lesquels plusieurs items mesurent

chaque dimension culturelle. En somme, l'approche comparative essaie de comprendre les cultures à travers le même filtre ou dimensions culturelles. Elle tente de trouver les points communs que partagent les cultures.

Dans l'approche anthropologique, l'idée d'équivalence, ou de comparaison, est moins présente que dans l'approche comparative. Les chercheurs tenants de cette approche, Kroeber et Kluckhohn, Geertz, Benedict, Mauss et Lévi-Strauss, voient plutôt la culture comme étant un système que l'homme acquiert au fil de sa vie. Cette idée de système signifie que les différents éléments de la culture sont reliés, s'influencent et sont partagés. Dans cette approche, la culture peut être définie comme :

«La manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées» (Kroeber et Kluckhohn, 1952).

L'objectif ici n'est pas nécessairement de comparer les cultures entre elles, mais bien de décortiquer chaque culture dans son unicité. Dans cette perspective, l'observation, les entrevues et les études de cas sont des méthodes de collecte de données privilégiées.

Nous utiliserons, dans le cadre de ce travail, l'approche comparative pour réaliser notre étude. Malgré que des recherches fondamentales de cette approche, Hofstede par exemple, aient reçu des critiques (McSweeney, 2002; Weber, 2008), il n'en demeure pas moins que cette approche est largement utilisée dans la littérature. Nous choisissons cette approche parce que l'un des objectifs de notre recherche est de mesurer la relation entre le leadership et le LMX selon la culture du répondant. Il semble donc plus pertinent d'utiliser des critères communs pour mesurer la culture pour des fins d'interprétation de nos résultats. L'objectif ici n'est pas de vouloir dresser le portrait approfondi de chaque culture, mais

bien de considérer l'effet de la culture comme modérant la relation déjà mentionnée précédemment.

4.4 Dimensions et traits culturels

La culture a souvent été opérationnalisée à l'aide de dimensions, surtout dans le courant de la gestion comparée. Cette recherche utilise quatre dimensions développées par Hofstede (1984) afin d'étudier la culture.

La première, la distance hiérarchique, se définit comme étant le degré auquel le membre le moins puissant d'une institution ou d'une organisation dans un pays s'attend et accepte que la distribution du pouvoir soit inégale. Les distances hiérarchiques se manifestent, dans un pays, par les classes sociales, le niveau d'éducation et l'occupation professionnelle. On utilise la corrélation pour mesurer la distance hiérarchique. Concrètement, cette dimension peut s'exprimer au travail par le fait que les subordonnés s'attendent à être consultés par leur patron lorsque la distance hiérarchique est faible. Alors que dans un milieu de travail comportant un haut niveau de distance hiérarchique, le patron idéal est une personne bienveillante qui agit comme un bon père de famille.

La deuxième dimension, la maîtrise de l'incertitude, est le niveau auquel les membres d'une culture se sentent menacés par les situations à caractère incertain ou les situations inconnues. Ce sentiment est exprimé par du stress et par un besoin de prédire les situations. Cela s'exprime par le respect de règles écrites et non écrites. Poussée à l'extrême, la maîtrise de l'incertitude crée de l'anxiété. Trois moyens ont été développés par les sociétés humaines pour soulager cette anxiété. La technologie aide à éviter les incertitudes causées par la nature. Les lois et règles essaient de prévenir les incertitudes en lien avec le comportement des gens. Et la religion aide l'homme à accepter les incertitudes. Au niveau international, cette dimension cause des conflits puisque l'interprétation des règles diffère

beaucoup d'un pays à l'autre. Dans une organisation qui tolère bien l'incertitude les idées et les comportements innovateurs seront tolérés et stimulés. Toutefois dans une organisation qui a de la difficulté à vivre avec de l'incertitude, ces mêmes idées et comportements innovateurs sont réprimés.

La troisième dimension, individualisme / collectivisme, se veut un continuum entre deux pôles. D'un côté, l'individualisme est le fait que les membres d'une société soient principalement préoccupés par eux et leur famille proche. Ce pôle est représenté par le temps dont on peut disposer pour soi, par son degré de liberté et par les défis que l'individu peut relever. Dans ce contexte, l'individualisme s'exprimera en organisation par la prédominance des tâches de travail par rapport aux relations qu'un employé a avec ses collègues. À l'opposé, le collectivisme est le propre des sociétés pour qui les membres, dès leur naissance, se préoccupent et sont loyaux envers des groupes dans lesquels ils évoluent tout au long de leur vie. Ce pôle est représenté par la formation qui permet d'améliorer ses habiletés, par la qualité des conditions physiques dans lesquelles on peut exercer son travail et par l'utilisation de ses habiletés. Concrètement, cela s'exprime au travail par le fait que les relations entre collègues prévalent sur les tâches d'un individu. Dans notre étude lorsque nous dirons qu'un individu a un fort degré d'individualisme / collectivisme, cela signifie qu'il est collectiviste.

Quant à la quatrième dimension, orientation féminine et masculine, elle est aussi constituée de deux pôles. D'un côté l'orientation masculine est en lien avec les sociétés dans lesquelles les rôles de genre sont clairement établis. Par exemple les hommes sont supposés être sûr d'eux-mêmes. Ce pôle est caractérisé par l'importance des revenus d'une personne, la reconnaissance, les possibilités d'avancement et les défis. Au travail, on peut s'attendre à ce que l'emphasis soit mise sur l'égalité, sur la compétition entre collègues et sur la performance. À l'opposé, l'orientation féminine est en lien avec les sociétés dans lesquelles les rôles se chevauchent. Ce pôle est caractérisé par la qualité des relations que l'on a avec

son supérieur, la coopération, la qualité de vie et la sécurité d'emploi. Au travail l'orientation féminine s'observe par le fait que l'emphase soit mise sur l'égalité, la solidarité et la qualité de vie au travail. Dans notre étude lorsque nous dirons qu'un individu a un fort degré de masculinité / féminité cela signifiera qu'il possède fortement l'orientation masculine.

CHAPITRE V

HYPOTHÈSES ET MODÈLE DE RECHERCHE

Jusqu'à présent nous avons présenté les concepts centraux de notre modèle de recherche. Nous avons aussi essayé de montrer leurs interrelations. Principalement nous avons tenté de préciser comment il est possible de croire que le LA pourrait être un style de leadership efficace en contexte de diversité culturelle. Dans le présent chapitre, nous allons maintenant développer nos hypothèses ainsi que notre modèle de recherche.

5.1 LA, LT et LMX

Plusieurs études cherchent à mieux comprendre les relations possibles entre le LT et le LMX. Tout d'abord la notion d'impact du leadership et du LMX sur la capacité d'innover a été traitée par Basu (1992) et Lee (2008). La recherche de Basu met en évidence que la qualité du LMX et le LT est positivement associée aux comportements innovateurs. Ces résultats proviennent d'un échantillon de 223 dyades dans le secteur manufacturier ayant été soumis à une analyse de régression. Quant à la recherche de Lee, son échantillon est formé de 201 professionnels du secteur de la recherche et du développement. L'analyse de régression multiple révèle que le LT est positivement associé aux les éléments composants du LMX (loyauté, respect professionnel, contribution et affect). Les résultats ont montré des corrélations entre .50 et .68 avec un niveau de signification est de 0.01. De plus, l'analyse hiérarchique de régression révèle le lien entre le LT et la capacité d'innover.

D'autres recherches se sont intéressées à étudier la relation entre le LT et le LMX, sans toutefois considérer les comportements d'innovation. Lee (2005) a trouvé que le LT était positivement associé au LMX et à l'engagement organisationnel. Ces résultats proviennent du même échantillon que celui de Lee (2008). De plus, il a aussi trouvé que le LMX agit

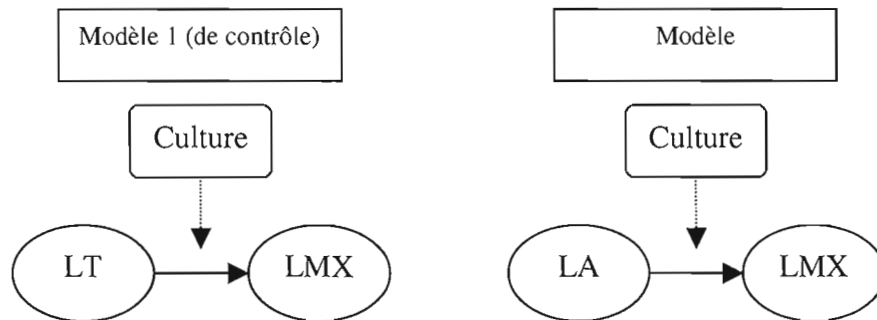
comme médiateur sur la relation entre le LT et l'engagement organisationnel. Un peu dans le même ordre d'idées, Wang *et al.* (2005) a mis en évidence le rôle médiateur du LMX sur la relation entre le LT et la performance dans la tâche ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'échantillon était composé de 162 dyades provenant d'organisations opérant en Chine.

Finalement, le rôle de la qualité du LMX a aussi été étudié. Piccolo et Colquitt (2006) se sont intéressés au lien entre le LT et la façon dont le membre perçoit son emploi. Il ressort de leur étude que les membres qui vivent un style de LT avec leur leader perçoivent de façon significativement plus élevée une forte qualité de relation LMX. L'étude de Chang (2005) porte aussi sur la qualité du LMX. Les résultats qu'il obtient montrent que le LT et le LMX sont positivement associés à l'efficacité de l'équipe. De plus, Chang a trouvé que le LMX pourrait jouer un rôle de modérateur sur la relation entre les pratiques de LT et l'intention de rester du membre. Par exemple, plus la qualité de la relation LMX est élevée, plus l'employé aurait l'intention de conserver son emploi. Toutefois, Chang n'a pas pu mettre en évidence cette relation lorsque la qualité du LMX est faible. Ces résultats proviennent d'un échantillon de 402 professionnels travaillant dans diverses organisations.

Bref, ces résultats empiriques montrent que la recherche tente de mieux comprendre la relation qui existe entre le LT et le LMX. Puisque la relation entre LT et LMX est fort étudiée, nous utiliserons cette relation comme variable contrôle dans notre modèle de recherche. La figure 5.1 illustre notre modèle de recherche. La première hypothèse de notre modèle de recherche est donc de vérifier s'il existe un lien positif entre le LT et le LMX. Ce lien ayant déjà été démontré dans plusieurs recherches, il devrait permettre de mieux apprécier l'impact du LA sur le LMX.

H1 a : Le LT est positivement associé au LMX.

Figure 5.1
Modèles sur le rôle de la similarité entre le leader et le subordonné
dans la qualité du LMX



Malgré le fait que le LT soit le modèle dominant dans le champ du leadership (House et Shamir, 1993 ; Gillespie et Mann, 2004), il comporte néanmoins certaines faiblesses. Yukl (1999) p.288 souligne qu'il s'agit principalement du fait qu'il n'y a aucune identification précise au niveau des types de comportements dits «transformationnels». De plus, toujours selon Yukl, le LT ne tiendrait pas compte de certains comportements importants, tels que le développement et le soutien des membres (p.290). D'ailleurs, il s'agit là de comportements dont le LA tient particulièrement compte.

Selon Carsten *et al.* (2008), le LA a été positionné comme étant un construit fondamental (*root construct*) qui peut être combiné à d'autres modèles de leadership, tel que le transformationnel (Bass et Avolio, 1994) ou l'éthique (Brown et Trevino, 2006). Il pourrait aussi être utilisé seul afin d'engendrer de meilleurs résultats chez les suiveurs. Cela suggère qu'un leader authentique peut aussi être un leader transformationnel, mais qu'être un leader transformationnel ne signifie pas nécessairement agir comme un leader authentique (Avolio et Gardner, 2005 p.329). C'est que le leader authentique ne cherche pas à développer et à amener ses suiveurs vers une vision commune comme le fait le leader transformationnel.

Par contre, les aspects sur lesquels le leader authentique peut avoir un impact positif sur les suiveurs sont la prise en considération d'autrui, la connaissance de soi et la notion de transparence dans l'échange grâce à une communication ouverte. Cette notion est différente de l'idée que le leader transformationnel motive ses suiveurs à travers ses habiletés à inspirer les autres et à déterminer les objectifs à atteindre. En somme, la théorie du LT insiste sur l'habileté à motiver et inspirer les suiveurs, alors que la théorie du LA fait le postulat que l'atteinte des objectifs est la conséquence du haut niveau de développement moral du leader.

Tel qu'expliqué au premier chapitre, il semblerait que l'avancement des connaissances sur le LA et LT permette de croire qu'il s'agit de deux styles de leadership distincts. Le LA et le LT ne seraient pas seulement différents, certains résultats de recherche permettent de penser que le LA aurait plus d'impact que le LT sur certaines variables. En effet, une étude de Walumbwa *et al.* (2008) indique que le LA est plus fortement corrélé avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (.29), l'engagement organisationnel (.34) et la qualité du LMX (.32) que le LT. Ces corrélations, pour le LT, sont respectivement de .21, .26 et .23 pour les mêmes variables. Cette observation permet de penser que le LA devrait être autant en relation avec le LMX que le LT. Non seulement il devrait être autant en relation avec le LMX, mais nous pourrions nous attendre à ce que la relation entre LA et LMX soit plus forte que la relation entre LT et LMX si nous nous fions aux résultats obtenus par Walumbwa *et al.* (2008).

Considérant toujours la relation entre le style de leadership et le LMX, la seconde hypothèse de ce travail a pour objectif de mesurer le lien entre le LA et le LMX. Il est pertinent de placer en relation le LA et le LMX puisqu'il est raisonnable de penser qu'il pourrait en résulter un lien aussi fort, sinon plus fort que celui existant entre le LT et le LMX. En effet, le LA serait un construit fondamental (Carsten *et al.*, 2008) qui engloberait, entre autre, le LT. Le LA peut être combiné à d'autres styles de leadership ou utilisé seul afin d'engendrer de meilleurs résultats chez les suiveurs (Avolio et Gardner, 2005).

H1 b : Le LA est positivement associé au LMX.

La théorie des ressources (*resource-based-view*) semble fournir un argumentaire fort intéressant afin de formuler une hypothèse qui met en lien le LA et le LMX. Rappelons seulement ici que le LA est un style de leadership qui met l'accent sur la connaissance de soi, la transparence dans l'échange, la cohérence entre les actions et les valeurs ainsi que sur la prise en considération d'autrui. Par exemple, le leader authentique cherche à connaître tous les points de vue avant de prendre une décision. Ce genre de comportement peut sembler avoir des caractéristiques communes avec la notion de diversité puisque le leader cherche à prendre en compte toutes les informations pertinentes plutôt que seulement les informations qui confirment ses idées. Cette notion de diversité constituerait un avantage concurrentiel énorme en entreprise. À cet égard, McMillan-Capehart (2003) p.20 justifie l'impact positif de la diversité à l'aide de la théorie des ressources (*resource-based view*). Cette théorie pose comme postulat que l'avantage concurrentiel durable devrait être rare (*rare*), inimitable (*in-imitable*), non-remplacable (*non-substituable*) et à valeur ajoutée (*valuable*). La théorie des ressources propose qu'une organisation qui se dote de ressources ayant ces caractéristiques sera plus compétitive. Les ressources humaines, étant très difficilement imitables deviennent un facteur critique de différenciation. Cela suggère que la diversité des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel précieux puisque, comme le mentionne Barney avec cette théorie, l'avantage concurrentiel provient de la relation sociale unique qui ne peut pas être répliquée.

Dans cette perspective de la théorie des ressources, le LA devrait être un style de leadership plus apprécié que le LT, par le membre, pour deux raisons, lorsque le leader et le membre ne sont pas issus de la même culture ou ne possèdent pas des caractéristiques démographiques similaires, c'est-à-dire lorsqu'il y a une diversité. C'est ce que nous entendons par diversité culturelle dans le cadre de cette recherche. La première raison qui

justifie cette réflexion est le fait que le leader authentique démontre une ouverture d'esprit par la rétroaction qu'il cherche à obtenir afin d'améliorer ses interactions avec les autres. Il s'agit là d'attitudes correspondant à la dimension de la connaissance de soi du LA. Même si les membres de la dyade ne sont pas de la même culture, le fait que le leader soit soucieux d'améliorer ses interactions avec les autres devrait contribuer à augmenter la qualité du LMX. Par exemple, cela signifie qu'un leader peut ajuster son style de leadership, en matière d'usage d'autorité par exemple, en fonction des attentes que le membre a envers lui. Un autre exemple, provenant de l'étude de Turban et Jones (1988) tel que vu dans Liden, Wayne et Stilwell, 1997, p.671 est qu'ils ont découvert que la perception de similarité était un prédicteur beaucoup plus fort de la performance que la similarité démographique en elle-même. Cela permet de croire que le leader a des caractéristiques qui lui permettent de considérer et de s'adapter aux attentes du membre, en considérant sa culture par exemple, cela entraînera une meilleure qualité du LMX.

La deuxième raison qui porte à croire que le LA devrait être un style de leadership plus apprécié que le LT est le fait que le leader authentique demande des opinions qui mettent au défi ses propres croyances et qu'il écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision. Il s'agit là de la dimension de la prise en considération d'autrui du LA. Cette caractéristique devrait être fortement appréciée par le membre qui n'a pas la même culture que le leader et qui, par conséquence, a probablement moins de compatibilité avec son leader. Le fait que le leader essaie de ne pas prendre ses propres idées comme étant des vérités absolues et essaie de comprendre les attentes du membre devrait augmenter la qualité du LMX. L'étude de Holston (2002) a démontré que le leader qui utilise un style de leadership participatif / consultatif avait des dyades de meilleure qualité. Bref, ces deux raisons devraient être considérées lorsque les membres de la dyade ne sont pas de la même culture. En effet, l'ouverture à l'autre et aux idées différentes du leader authentique devraient plaire au membre et ainsi augmenter le LMX.

H1c : Le LA apporte quelque chose de nouveau au lien entre le LT et le LMX, de sorte que la variance expliquée augmente significativement lorsque l'on introduit le LA dans l'équation de régression qui lie le LT au LMX.

5.2 Effet modérateur de la culture sur la qualité du LMX

La première vague de travaux s'intéressant à inclure la culture dans les hypothèses de recherche comme pouvant être une piste d'explication des différences et similarités entre les pays porte le nom d'approche comparative. Ces études appréhendaient la culture comme un agent de différenciation qui s'exprime par des comparaisons. À ce moment, la culture n'était pas encore comprise comme étant une variable indépendante. Les hypothèses formulées alors l'étaient souvent à priori. De plus, comme aucun véritable outil de mesure de la culture n'existait, la culture servait aussi à formuler à posteriori des comparaisons. La seconde vague de travaux, débutant avec Triandis (1972) avait de différent le fait qu'elle prenait en considération les dimensions subjectives de la culture. Il ne s'agit plus uniquement de comparer entre elles, selon les mêmes critères, des cultures différentes mais plutôt de comprendre ce qui rend unique chaque culture. L'étude de Triandis a servi de travail fondateur à ses successeurs dans le sens qu'elle a proposé pour la première fois une tentative de classification des éléments constitutifs de la culture selon diverses dimensions.

Actuellement, les chercheurs continuent d'analyser la culture comme une variable modératrice qui a un impact sur la qualité du LMX (Kim *et al.*, 2004). Erdogan et Liden (2006) ont analysé la relation entre la justice et le LMX en considérant la culture (dimension de l'individualisme – collectivisme) comme variable modératrice. Plus précisément, cela signifie que le collectivisme influence la relation entre la perception de justice et le LMX. Par exemple, un individu fortement collectiviste, c'est-à-dire qui favorise l'atteinte des objectifs du groupe plutôt que ses objectifs personnels, percevra qu'il

a une bonne qualité de LMX même s'il n'a pas de perception de justice. D'autres études ont démontré l'effet modérateur de la distance hiérarchique et du collectivisme sur la relation entre la perception de justice et la performance (Lam *et al.*, 2002, tel que vu dans Erdogan et Liden, 2006).

D'autres recherches se sont déjà intéressées à définir un style de leadership qui soit efficace à travers les cultures ou dans un contexte de diversité. À cet égard, Darwish (1998) a mené une recherche dans un environnement culturel mixte non occidental. Plus précisément, sa recherche a été menée aux Émirats Arabes Unis. Son échantillon, majoritairement formé d'expatriés, compte 235 répondants travaillant dans 14 organisations. 63% des membres et 84% des leaders ont répondu qu'ils décrivaient leur relation de leadership comme étant de type consultative, c'est-à-dire que le leader demande l'opinion de ses membres avant de prendre une décision par exemple. Suite à ces résultats, Darwish a avancé que le leadership consultatif était préféré dans un environnement culturel mixte non occidental. De plus, les résultats de sa recherche ont aussi permis d'établir un lien entre le style de leadership utilisé par le leader et la qualité du LMX.

L'étude de Den Hartog *et al.* (1999) propose un paradigme semblable à celle de Darwish à la différence que les auteurs ont étudié l'efficacité du style de leadership à travers les cultures et non pas dans un contexte de diversité. La prémisse de base est encore une fois que la culture est un aspect important qui influence ce qui rend efficace le leadership. Les résultats obtenus, provenant de l'échantillon du projet GLOBE, indiquent que certains aspects du leadership charismatique/transformationnel sont fortement et universellement souhaités. Il s'agit des aspects de l'orientation envers l'équipe, d'auto-protection, de la participation, du caractère humain et de l'autonomie. Finalement, Brain et Lewis (2004) ce sont intéressés à analyser les préférences de comportements de leadership du membre envers son leader. Pour ce faire, leur échantillon est formé de deux groupes : un groupe de fonctionnaires australiens et un groupe de fonctionnaires non-australiens. Il ressort encore

clairement de cette recherche que les comportements de leadership associés au LT sont appréciés des deux groupes contrairement à ceux associés au leadership transactionnel.

5.3 Rôle de la similarité entre le leader et le subordonné dans l'acceptation du leader

Liden, Sparrowe et Wayne (1997) précisent que la théorie sur le développement du LMX suggère que la compatibilité entre le leader et le membre affecte la qualité de l'échange. Par exemple, la qualité de LMX devrait être meilleure lorsque le leader et le membre partagent des caractéristiques (ex. la culture) semblables. Snyder et Bruning (1985) ont identifié que lorsque le niveau de compétence et la personnalité des membres de la dyade étaient semblables, la qualité du LMX était plus élevée que lorsque les compétences et les personnalités étaient différentes. McClane (1991a) a aussi trouvé que la similarité du besoin de pouvoir des membres de la dyade est positivement associée au LMX. Par exemple, la qualité du LMX sera meilleure lorsque le leader utilise son pouvoir pour interagir avec le membre et que le membre s'attend à ce que le leader agisse ainsi. Ces études portent à croire que la qualité du LMX est plus élevée lorsque les membres de la dyade possèdent des caractéristiques semblables. Ce qu'on appelle aussi le paradigme de la similarité. La force du lien, ou du LMX, serait accrue lorsque les individus proviennent de cultures similaires.

Toutefois, ce courant de recherche ne fait pas l'unanimité. En effet, d'autres recherches ont obtenu des résultats contraires au paradigme de la similarité. McClane (1991a) et Bauer et Green (1996) n'ont pas pu identifier une relation significative entre la similarité de genre et le LMX. D'autres recherches (Turban et Jones, 1988; Liden *et al.*, 1993) s'inspirant de la même méthodologie, c'est-à-dire combiner plusieurs variables démographiques (genre, race, éducation, âge), n'ont pas trouvé une relation significative entre la similarité démographique et le LMX dans leur recherche. Ces résultats permettent de considérer que la similarité mesurée à partir de caractéristiques démographiques ne serait pas pertinente

pour expliquer le LMX. Ce sont les perceptions de compatibilité qui seraient davantage reliées au LMX. Cela signifie que les caractéristiques culturelles, telles que le pays d'origine, seraient moins pertinentes pour étudier le LMX que les perceptions individuelles sur les traits culturels. Notre étude tentera d'identifier, si oui ou non, la culture a une influence sur la relation entre le LA et le LMX puisque les recherches actuelles ne nous permettent pas d'avoir une idée précise de l'influence de la culture sur une telle relation.

5.4 L'influence de chaque trait culturel

Plusieurs recherches, qui font office d'incontournables, ont déjà démontré l'influence de la culture sur les comportements et attentes au travail (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1994; GLOBE, 2004; Triandis, 1972). Pourtant, aucune recherche n'a vérifié si la culture joue un rôle dans l'appréciation, par le membre, de la relation entre le LA et le LMX. Pourtant Walumbwa *et al.* (2008, p.120) croient qu'il est nécessaire de préciser empiriquement si le LA, qui repose sur l'hypothèse d'une généralisation universelle, est efficace à travers plusieurs cultures. À cet égard, les auteurs aimeraient vérifier si un concept aussi complexe que celui de l'authenticité est considéré comme éthique, ou souhaitée, à travers les cultures. Cette question encore non résolue mérite d'être approfondie. En effet, il est logique de se questionner à savoir si la culture influence la relation entre le LA et le LMX.

L'individualisme / collectivisme est une dimension culturelle qui devrait avoir des répercussions sur la relation entre le LA et le LMX. Cette dimension de la culture, qui prend la forme d'un continuum, fait que plus un individu se situe vers le pôle de l'individualisme, plus il sera préoccupé par ses tâches au travail plutôt que par les relations qu'il entretient avec ses collègues ou son supérieur. À l'opposé, plus un individu se situe vers le pôle du collectivisme, plus il considérera importantes ses relations au travail plutôt que ses tâches. Le rôle du collectivisme est l'une des principales dimensions étudiée. À cet égard, elle est considérée comme étant la plus importante (Triandis, 2004, p.90).

Concrètement, Erdogan et Liden (2006) ont identifié que plus un individu est collectiviste, plus il accordera de l'importance aux perceptions de justice dans le LMX. Pour un collectiviste, la justice interactionnelle est perçue comme étant plus importante que pour un individualiste. Gelfand *et al.*, 2004, p.462 a ciblé les implications, pour le leadership, de l'individualisme / collectivisme. Un individu collectiviste préfère des comportements de leadership associés aux tâches qu'il a à réaliser, considère un leader efficace lorsqu'il est paternaliste et qu'il prend soin de lui, etc. Ces travaux nous permettent de formuler l'hypothèse que la dimension culturelle de l'individualisme / collectivisme modère la relation entre LA et LMX, de sorte que la relation est plus forte lorsqu'il y a un fort niveau de collectivisme.

H2 a : L'individualisme / collectivisme modère la relation entre LA et LMX, de sorte que la relation est plus forte lorsqu'il y a un fort niveau de collectivisme.

La maîtrise de l'incertitude est le niveau auquel les membres d'une culture se sentent menacés par des situations à caractère incertain ou par des situations inconnues. Les individus éprouveront un besoin de prédire les situations par exemple. Plus un individu éprouve un fort niveau de maîtrise de l'incertitude, plus il respectera les règles écrites et non écrites. À l'opposé, un individu qui a un faible niveau de maîtrise de l'incertitude sera moins conformiste et aura plus tendance à avoir des comportements innovateurs. L'étude de Pellegrini et Scandura (2006) démontre bien cette réalité. De plus, l'étude de Holston (2002) a aussi démontré qu'il existait une relation positive entre la qualité du LMX et la maîtrise de l'incertitude quant à la perception du leader sur la qualité du LMX. Il semble qu'un leader qui essaie de comprendre les comportements et attitudes de ses employés réussirait à mieux les retenir dans son équipe de travail (p.36). C'est le souci de compréhension de l'employé, qui entraîne une modification du comportement du leader qui est apprécié. Puisque le leader authentique fait preuve de transparence dans ses échanges et qu'il prend en considération autrui, il serait justifié de croire qu'un individu ayant un fort niveau de maîtrise de l'incertitude appréciera le LA qui se veut rassurant et transparent aux

yeux de l'individu. Il sentirait que son leader essaie de lui faciliter la compréhension des règles ou de la particularité de chaque situation.

H2 b : La maîtrise de l'incertitude modère la relation entre le LA et LMX, de sorte que la relation est plus forte lorsqu'il y a un fort niveau de maîtrise de l'incertitude

L'orientation féminine / masculine prend la forme d'un continuum, de sorte que plus un individu se situe vers le pôle de l'orientation féminine, plus il sera à l'aise avec le chevauchement des rôles, plus il y aura de la coopération, la qualité de vie sera importante ainsi que la relation avec son supérieur. Quand à un individu à orientation masculine, il sera à l'aise lorsque les rôles de genre sont clairement établis. De plus, la reconnaissance, les possibilités d'avancement et les défis sont considérés comme particulièrement importants. Toutefois, nous aimerions souligner que très peu d'études se sont intéressées à comprendre plus en profondeur l'impact de ce trait culturel sur les attitudes et comportements au travail. Néanmoins, Holston (2002) a pu identifier qu'il existait une relation négative entre ce trait culturel et la qualité du LMX. Cela pourrait signifier que le genre (féminin ou masculin) ne serait pas perçu comme important dans la qualité du LMX. Dans notre recherche nous croyons pertinent de vérifier le rôle de ce trait culturel puisque le leader authentique est caractérisé par des attitudes et comportements qui sont alignés sur la connaissance de soi et la considération d'autrui, le LA devrait être surtout apprécié par la dimension de l'orientation féminine qui préconise la coopération. De plus, le fait que le LA soit caractérisé par la prise en considération d'autrui, c'est-à-dire que le leader demande des opinions qui sont différentes des siennes et qu'il soit conscient du caractère unique de chaque situation, fait en sorte que les décisions prises pourraient varier selon chaque cas ou situation. Une personne qui apprécie la notion de chevauchement des rôles ou d'unicité des situations, une personne plus féminine, appréciera davantage le LA.

H2 c : L'orientation féminine / masculine modère la relation entre le LA et LMX, de sorte que la relation est plus forte lorsqu'il y a une forte orientation féminine.

CHAPITRE VI

ÉTUDE EMPIRIQUE

Le chapitre précédent avait pour objectif de présenter nos hypothèses de recherche. Nous aimerions maintenant élaborer sur certains aspects méthodologiques de notre recherche, tels que le contexte de notre étude, la façon dont nous avons réussi à susciter la participation des entreprises à notre recherche et ensuite donner quelques précisions sur la population étudiée. Par la suite, il sera question des outils que nous avons utilisés pour mesurer les variables ainsi que des méthodes d'analyse des résultats. En dernier lieu, nous présenterons les résultats obtenus.

6.1 Contexte d'étude : procédure et collecte des données

La collecte de données a été réalisée auprès de 3 entreprises des secteurs des télécommunications, de la production / transformation et du transport. L'entreprise qui œuvre dans les télécommunications s'implique dans plusieurs initiatives gouvernementales en matière de gestion de la diversité (leaders diversité, Alliés Montréal, prix Maurice-Pollack, Label diversité, etc.) et positionne la diversité comme étant une valeur organisationnelle centrale. Quant à l'entreprise issue du domaine de la production / transformation (métallurgie), il s'agit d'une autre PME qui a une main d'œuvre de plus en plus diversifiée. Le directeur des ressources humaines a souhaité participer à la recherche afin de pouvoir prendre le pouls des employés sur des sujets tels que l'inclusion sociale et l'efficacité du leadership en contexte de diversité. Sa démarche avait surtout pour objectif de pouvoir mettre en comparaison son entreprise avec d'autres. Finalement l'organisation qui est dans le domaine des transports a vu en notre recherche une opportunité d'obtenir un avis extérieur sur la situation reliée à la diversité. Le moment était bien choisi puisque l'organisation a créé en 2008 une direction diversité et respect de la personne. Ce

département envisage considérer certaines de nos recommandations pour développer leurs objectifs stratégiques.

La façon dont j'ai procédé pour solliciter ces entreprises a été un long processus. Dans un premier temps, j'ai facilement pu convaincre l'entreprise qui œuvre dans les télécommunications de participer à la recherche puisque je faisais partie, à ce moment, de l'équipe de gestion et que le président est très concerné par le développement des connaissances universitaires. Ensuite, le directeur général de la chambre de commerce et d'industrie de Saint-Laurent m'a soumis une liste d'entreprises qui pouvaient potentiellement être intéressées par notre projet. C'est de cette façon que j'ai pu susciter l'intérêt de l'entreprise issue du domaine de la production / transformation. Finalement, j'ai fait publier une petite annonce dans le bulletin mensuel d'une firme de consultants, IC formation. Cela m'a permis d'aller chercher la participation de l'organisation qui est dans le domaine des transports. Avant que les entreprises ne s'engagent formellement, je suis allée leur présenter le projet. En moyenne, deux rencontres ont été nécessaires. Lors de ces rencontres j'ai souvent rencontré les directeurs des ressources humaines, les chefs de département, les présidents et les représentants syndicaux.

Tableau 6.1
Caractéristiques des entreprises

Secteur d'activité	Transport ¹	Production / transformation	Télécommunications
Effectif total	7996	100	50
échantillon	123	48	17
% d'employés d'origine ethnique différente	5,91% ²	40%	80%

¹ Données au 31 décembre 2007.

² Cette statistique est la moyenne des trois départements faisant partie de l'échantillon pour cette entreprise.

Il est important de souligner que pour la collecte de données, j'ai développé une alliance avec une étudiante au doctorat en administration de l'UQAM puisque nous nous intéressions toutes les deux à la question de la diversité culturelle. Nous avons procédé de deux façons pour administrer les questionnaires. Lorsque nous avons administré la version papier, nous nous déplaçons toutes les deux en entreprise afin de présenter le projet aux employés. De plus, nous étions à leur disposition pour répondre à leurs questions et apporter des précisions lorsque nécessaire. La deuxième façon de procéder a été via un questionnaire électronique hébergé par les serveurs de l'UQAM. Dans ce cas, nous avons envoyé un courriel de présentation du projet suivi du lien internet où ils pouvaient aller compléter le questionnaire. Le taux de réponse du questionnaire papier a été beaucoup plus élevé que celui du questionnaire électronique. Il est à noter qu'aucune relance n'a été faite pour le questionnaire électronique. Le questionnaire a été distribué à 343 personnes de l'entreprise œuvrant dans le secteur du transport. De ces questionnaires 143 nous ont été remis. Nous avons distribué 48 questionnaires dans l'entreprise œuvrant dans le secteur de la production / transformation et tous nous ont été remis. Finalement, nous avons distribué 19 questionnaires dans l'entreprise œuvrant dans le secteur des télécommunications. Tous les questionnaires nous sont revenus complétés. Le tableau 6.2 présente en pourcentage les taux de réponses pour chaque entreprise. De plus, il est important de souligner que 30.4% des questionnaires n'ont pas été complètement remplis en ce qui concerne la fiche signalétique (surtout pour les questions d'identification de la région d'origine et de l'ethnie). Cela revient à dire que notre échantillon utilisable lorsque l'on considérait les variables d'origine ethnique et de région d'origine s'élève à 188.

Tableau 6.2
Taux de réponse

Entreprise	transport			Production / transformation	télécommunications
départements	Surveillance	Ingénierie	Équipe RH	Nil	Nil
Taux de réponse (%)	92%	28%		100%	100%
Taux de réponse global (%)	80%				

6.2 Population étudiée

Dans cette section nous allons brièvement présenter une analyse descriptive des 210 répondants. Le tableau 6.3 représente une compilation des résultats obtenus pour l'échantillon pour les questions de la fiche signalétique.

Tout d'abord, il est important de souligner que notre étude porte uniquement sur les perceptions des membres quant aux LMX. Par conséquent, l'échantillon est exclusivement composé de subordonnés. Concernant les répondants, il est à remarquer que les répondants sont majoritairement des hommes (70.5%). Cela s'explique assez facilement par les secteurs d'activités dans lesquels œuvrent les entreprises ayant participé à la recherche (production / transformation, télécommunication et transports). En ce qui concerne l'âge des répondants, la plus importante catégorie, c'est-à-dire celle entre 36 et 45 ans, compte 35.1% des répondants. Pour ce qui est du nombre d'années vécues au Québec, la majorité (77.8%) y vit depuis plus de 10 ans. Toutefois, cette donnée est lourdement influencée par l'entreprise œuvrant dans le secteur du transport. Lorsqu'on l'exclue de la statistique, on obtient 49,23% des répondants.

Pour ce qui est de l'ancienneté dans l'entreprise, les résultats sont assez polarisés. 24.6% ont moins d'un an d'ancienneté, alors que 22.5% comptent plus de dix ans d'ancienneté.

Toutefois, la catégorie la plus importante numériquement est entre un et trois ans d'ancienneté. Pour ce qui est du temps travaillé avec le supérieur actuel, 83.1% des répondants ont travaillé avec leur supérieur moins de trois ans.

Tableau 6.3
Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Diplôme ou équivalence reconnue	N (total)	%	Classe d'âge	N (total)	%
Secondaire	26	14	25 ans et moins	21	11,2
collégial	70	37,6	26-35 ans	53	28,2
Universitaire 1 ^{er} cycle	67	36	36-45 ans	66	35,1
Universitaire 2 ^{ème} cycle et plus	23	12,4	46-55 ans	42	22,3
			55 ans et plus	6	3,2
Nombre d'emplois occupés au Québec	N (total)	%	Nombre d'années vécues au Québec	N (total)	%
1	11	5,9	Moins d'un an	2	1,1
2	28	15	1-3 ans	15	8,1
3	32	17,1	3-5 ans	7	3,8
4	32	17,1	5-10 ans	17	9,2
5 et plus	84	44,9	Plus de 10 ans	144	77,8
Pays d'origine du membre	N (total)	%	Groupe racial du membre	N (total)	%
Pays anglo-saxons	104	58,4	Caucasien	109	69
Europe latine	11	6,2	Hispanique	9	5,7
Europe de l'est	13	7,3	Noir	14	8,9
Europe germanique	1	0,6	Asiatique	11	7
Asie confucianiste	8	4,5	Méditerranéen	15	9,5
Asie du sud	6	3,4	Sexe	N (total)	%
Moyen-Orient / pays arabes	14	7,9	Femme	56	29,8
Amérique latine / du sud	14	7,9	Homme	132	70,2
Afrique sub-saharienne	7	3,9			

On constate la prédominance de la région des pays Anglo-saxons, 58.4% pour le membre et 73.6% pour le leader. Cette importance numérique s'explique surtout par le fait que les

répondants du département professionnel génie et architecture (ingénierie) et des professionnels administration et autres (conseillers ressources humaines) de l'entreprise du secteur des transports soient majoritairement composés d'individus provenant des pays Anglo-saxons, soit environ 94%. Finalement, pour ce qui est de l'ethnie des répondants et de leur supérieur, la grande majorité est caucasienne, soit respectivement 69% et 85,4%. Vient ensuite les Méditerranéens (incluant les gens provenant du Moyen Orient par exemple) avec 9.5% pour les répondants et 5.1% pour les supérieurs. Lorsque l'on analyse la région d'origine des membres de la dyade, on constate que 41,9% des dyades sont composées de membres qui ne sont pas de la même région d'origine. Il est à noter que 18,1% de l'échantillon n'a pas répondu à cette question. En ce qui concerne l'ethnie des membres de la dyade, 28% de l'échantillon est formé par des dyades dont les membres n'ont pas la même ethnie. À cette question, 28,6% des répondants se sont abstenus.

6.3 Présentation des mesures choisies

Nous allons maintenant discuter plus en profondeur des outils qui ont permis de produire le questionnaire. Ces outils, développés par d'autres chercheurs, ont été utilisés intégralement ou en partie et ont été adaptés pour les rendre plus compréhensibles pour notre échantillon. Nous présenterons ici les informations pertinentes concernant le LA, le LT, le LMX et la culture. Finalement, une copie du questionnaire ainsi que les fréquences des résultats pour chaque énoncé sont jointes aux appendices A et B.

6.3.1 Échelle du leadership authentique

À notre connaissance, la seule échelle validée pour mesurer le LA est le *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*. Nous avons utilisé cette échelle originale dans sa version traduite en français par les auteurs. Cet outil a été développé par Avolio, Gardner et

Walumbwa en 2007 et comporte quatre construits. Walumbwa *et al.* (2008) ont effectué une analyse factorielle confirmatoire avec des échantillons provenant des États-Unis et de la Chine. Le tableau 6.4 présente les alphas de Cronbach pour chacun des échantillons. Les alphas obtenus valident l'utilisation du ALQ dans des contextes culturels très différents. Voir appendice C pour avoir le détail de l'alpha obtenu, pour le LA, dans le cadre de notre questionnaire. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous paraissent excellents puisque nous savons que, généralement, il est admis que le coefficient de fiabilité (alpha de Cronbach) est acceptable à .70 (Nunnally, 1978). Néanmoins, ce seuil d'acceptabilité varie dans les travaux. Caplan, Naidu et Tripathi (1984) suggèrent qu'un alpha de .50 être aussi être acceptable.

Tableau 6.4
Alphas de Cronbach obtenus pour le LA par Walumbwa *et al.* (2008)

construit	Nombre d'items	États-Unis	Chine
Connaissance de soi	4	.92	.79
Transparence dans l'échange	5	.87	.72
Cohérence entre actions et valeurs prônées	4	.76	.73
Prise en considération d'autrui	3	.81	.76

Dans notre questionnaire, nous avons utilisé 15 des 16 items proposés. L'item qui a été mis de côté fait partie du construit de la cohérence entre actions et valeurs prônées. Bien qu'il s'agisse là d'un oubli lors de la transcription du questionnaire, nous ne croyons pas que cela puisse affecter significativement les résultats. Les répondants avaient à indiquer sur une échelle de type Likert de cinq points à quel degré (pas du tout à très fréquemment) les pratiques décrites dans les énoncés. Les énoncés évaluant la connaissance de soi sont les questions 75, 77, 79 et 80 (ex : *Mon superviseur immédiat est capable de décrire avec précision comment les autres perçoivent ses capacités.*) Les énoncés évaluant la transparence dans l'échange sont les questions 49, 53, 55, 58 et 61. Un exemple de ces

énoncés peut être : *Mon superviseur immédiat encourage tout le monde à s'exprimer*. Quant aux énoncés évaluant la cohérence entre actions et valeurs prônées, ils sont les questions 64, 66 et 70 (ex : *Mon superviseur immédiat prend des décisions qui sont en accord avec ses valeurs personnelles*). Finalement la prise en considération d'autrui est mesurée avec les questions 59, 71 et 72 (ex : *Mon superviseur immédiat analyse toutes les données pertinentes qu'il/elle possède avant de prendre une décision*).

6.3.2 Échelle du leadership transformationnel

Dans notre questionnaire, le LT est mesuré à l'aide de la version francophone de l'échelle originale du *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Cet outil a été développé par Bass et Avolio depuis plus de 25 ans. Plusieurs versions de ce questionnaire ont été utilisées. Pour les fins de notre questionnaire nous utiliserons la version MLQ- 5X puisque cette version est la plus récente. De plus, le MLQ- 5X est l'outil le plus valide parmi les autres outils pour mesurer le LT. Les alphas de Cronbach obtenus varient entre .63 et .92. Voir appendice C pour avoir le détail de l'alpha obtenu, pour le LT, dans le cadre de notre questionnaire. Le MLQ- 5X a récemment été testé à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires en comparaison avec plusieurs autres questionnaires. Le MLQ-5X qui a obtenu les meilleurs résultats.

Nous avons utilisé 20 des 45 items de la version courte du MLQ. De ces 20 items, nous en avons retenus 17 après avoir vérifié la clarté du questionnaire auprès de 15 étudiants universitaires. Les répondants avaient à indiquer sur une échelle de type Likert de cinq points à quel degré (pas du tout à très fréquemment) les pratiques décrites dans les énoncés étaient présentes. Les énoncés évaluant la vision sont les questions 57, 68, 74 et 78 (ex : *Présente une vision du futur qui m'enthousiasme*). Les énoncés évaluant la communication inspirationnelle sont les 54, 60, 76, 81 et 82. Un exemple de ces énoncés peut être : *Inspire de la fierté à ceux qui travaillent avec lui*. En ce qui concerne les énoncés portant sur la

stimulation intellectuelle, ils portent les numéros 56, 63, 69 et 73 (ex : *Suggère de nouvelles façons pour réaliser les tâches*). Finalement, les énoncés mesurant le leadership de soutien portent les numéros 62, 65, 67 et 83. Un exemple de ces énoncés peut être : *Considère que chaque individu a des besoins, des aptitudes et des aspirations qui lui sont propres*.

6.3.3 Échelle du leader-member exchange

Le LMX est mesuré avec une échelle unidimensionnelle à sept items largement reconnue à travers la littérature. Il s'agit de l'échelle de Graen et Uhl-Bien (1995). Les alphas de Cronbach trouvés pour cette échelle se situent entre .80 et .90 selon les tests effectués. Dans le questionnaire, les répondants avaient à indiquer sur une échelle de type Likert de cinq points à quel degré (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) les pratiques décrites dans les énoncés étaient présentes. Les énoncés qui mesurent le LMX dans notre questionnaire portent les numéros 42, 43, 44, 45, 46, 47 et 48. Des énoncés, tel que *mon supérieur immédiat comprend mes problèmes et mes besoins*, servent à mesurer le LMX. Voir l'appendice C pour avoir le détail de l'alpha obtenu, pour le LMX, dans le cadre de notre étude.

6.3.4 Échelle des traits culturels

Les traits culturels sont mesurés par l'échelle de Dorfman et Howell (1988). Il s'agit de la première échelle qui a été développée dans une perspective d'intégration, au niveau d'analyse individuelle, des quatre dimensions culturelles de Hofstede. Notre questionnaire comporte les 22 items de l'échelle. Les répondants avaient à indiquer sur une échelle de type Likert de cinq points (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) leur appréciation des énoncés. Le tableau 6.5 présente les alphas de Cronbach obtenus par Dorfman et Howell

pour deux échantillons : un provenant du Mexique et l'autre de la Chine. Les alphas obtenus permettent de valider l'utilisation de l'échelle dans des contextes culturels très différents.

Tableau 6.5

Alphas de Cronbach obtenus pour les traits culturels par Dorfman et Howell (1988)

construit	Nombre d'items	Mexique	Chine
Individualisme / collectivisme	6	.73	.78
Masculinité / féminité	5	.84	.80
Distance hiérarchique	6	.51	.63
Évitement de l'incertitude	5	.71	.73

Les énoncés 87, 93, 94, 100, 102 et 109 mesurent la dimension de l'individualisme / collectivisme (ex : *Le bien-être du groupe est plus important que les récompenses individuelles*). La masculinité / féminité correspond aux énoncés 89, 96, 97, 101 et 104 (ex : *C'est plus important pour un homme d'avoir une carrière professionnelle que pour une femme*). Les énoncés évaluant la distance hiérarchique portent les numéros 88, 95, 99, 103, 108 et 111. Un exemple de ces énoncés serait : *les supérieurs ne devraient pas déléguer les tâches importantes à leurs employés*. Finalement, l'évitement de l'incertitude est représenté par les énoncés 85, 90, 98, 105 et 106 (ex : *il est important d'avoir des instructions et des tâches spécifiées en détail pour savoir ce qui est attendu du travail à faire*).

6.4 Variables de contrôle

Il nous semble intéressant de contrôler l'effet de certaines variables individuelles dans le cadre de notre recherche pour découvrir s'il existe un lien entre elles et le LMX. Nous nous sommes inspirées de l'étude de Liden, Sparrowe et Wayne (1997), qui met en perspective

plusieurs études, pour choisir certaines de ces variables de contrôle puisqu'ils ont cerné plusieurs des antécédents du LMX. Pour des fins de pertinence avec notre étude, nous avons retenu deux catégories variables individuelles que nous trouvions plus pertinentes en lien avec notre étude. Il s'agit des variables sexe et similarité démographique. Les études antérieures montrent que l'âge et la similarité d'éducation ne sont pas significativement reliés au LMX (Green, Anderson et Shivers, 1996). Il en serait probablement autrement pour la similarité démographique qui elle, selon les études, pourrait être reliée significativement au LMX (Duchon *et al.*, 1986). C'est donc dans cette optique que nous avons ajouté à la fin du questionnaire une section «fiche signalétique» comportant 13 variables de contrôle. À cet égard, il est pertinent de souligner que les données relatives au pays d'origine et à l'ethnie du superviseur, ont été fournies par les répondants- membres et non par les superviseurs eux-mêmes avec les biais que cela peut comporter. D'abord, il s'agit de renseignements généraux tels que le sexe, l'âge, du diplôme ou de l'équivalence reconnue, de l'ancienneté et le temps travaillé avec le supérieur actuel. Ensuite, certaines variables de contrôle pouvant avoir une influence sur la diversité, telles que le nombre d'années vécues au Québec, le nombre d'emploi occupés au Québec, la région d'origine et l'ethnie (du répondant et de son supérieur). Ces variables ont été incluses parce que nous croyons qu'elles peuvent influencer la perception de similarité qui elle est reliée au LMX. Finalement, nous avons collecté deux variables de contrôle qui sont plus reliées à l'entreprise, soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

6.5 Test de la validité et de la fiabilité des mesures

L'analyse factorielle en composante principale et l'alpha de Cronbach sont les deux types d'analyses qui ont été utilisés pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesures retenues. L'analyse factorielle en composante principale est utilisée pour vérifier si des items peuvent s'agglomérer, ou se regrouper, afin de ne former qu'une seule variable. Dans le cadre de cette recherche nous avons pratiqué l'analyse factorielle en composante

principale pour tous les construits afin de vérifier que les données obtenues fassent bel et bien référence aux concepts mesurés. Le tableau 6.6 synthétise les résultats obtenus pour l'ensemble des construits étudiés dans le cadre de ce mémoire. Pour apprécier le détail de chacune des analyses se référer à l'appendice D.

Tableau 6.6
Synthèse des analyses factorielles en composantes principales

construits	Culture			LA	LT	LMX
	Individualisme / collectivisme	Masculinité / féminité	Contrôle incertitude			
% variance expliquée	69,08	62,13	63,39	54,97	59,87	77,31
Alpha Cronbach	.76	.84	.70	.94	.96	.95
Items enlevés	3	0	2	0	3	0

Nous avons du retirer certains items lors de l'analyse de données afin d'avoir des alphas significatifs. Plus précisément, nous avons conservé les cinq items reliés à la masculinité / féminité puisqu'ils expliquent 62,13% de la variance et l'alpha de Cronbach est de .84. Pour ce qui est du contrôle de l'incertitude, les items 85 et 90 ont été retirés de l'analyse de données afin d'obtenir une meilleure analyse en composante principale. Les items retenus expliquent 63,39% de la variance et l'alpha de Cronbach est de .70. Pour ce qui est de la variable individualisme / collectivisme trois items ont été retirés (les items 94, 102 et 109) de l'analyse de données afin d'obtenir de meilleurs résultats. Les items retenus expliquent 69,08% de la variance et l'alpha de Cronbach est de .76. Finalement, la variable de la distance hiérarchique a complètement été exclue de l'analyse puisque nous n'avons pas été capable de faire diminuer le nombre de composantes principales. Par la même occasion, le pourcentage de la variance expliquée ainsi que l'alpha n'étaient pas significatifs. Nous ne croyons pas que le retrait de certains items du questionnaire lui fasse perdre de la validité.

Nous pouvons expliquer ces retraits par le fait que d'un échantillon à un autre il existe souvent une grande instabilité.

Quant au LA, les items de notre questionnaire expliquent 54,97% de la variance et l'alpha de Cronbach est de .94. Dans le cas du LT, trois items ont été soustraits de l'analyse de telle sorte que la variance expliquée est de 59,87% et l'alpha de Cronbach .96. Finalement, les sept items du LMX expliquent 77,31% de la variance et l'alpha de Cronbach est de .95.

6.6 Test des hypothèses par la régression linéaire

Avant de procéder au test des hypothèses, nous avons étudié les statistiques descriptives de chaque variable mesurée. Le tableau 6.7, illustré ci-après, présente les moyennes, les écarts-type ainsi que la matrice des corrélations. Cette matrice des corrélations nous permet de savoir s'il existe une relation significative entre nos variables. Il semble que les variables de LT et LMX et de LA et LMX soient fortement corrélées puisqu'elles ont un coefficient de corrélation respectif de $r = .85$ et de $r = .84$. Ce résultat permet de dire que les deux styles de leadership sont reliés au LMX. Dans un autre ordre d'idées, nous pouvons remarquer le fort coefficient de corrélation, c'est-à-dire $r = .90$, entre le LA et le LT. Ce résultat peut nous amener à penser que l'on pourrait avoir un problème de multicollinéarité, c'est-à-dire un problème d'identification de la variable ou de précision pour identifier la relation. Nous traiterons au chapitre suivant de cette limite de la recherche. Par ailleurs, la matrice de corrélations permet de constater une corrélation de $r = .15$, significative à un seuil de 0.05, entre la maîtrise de l'incertitude et le LMX. Finalement, les corrélations entre les variables de traits culturels et le LA et le LT varient entre $-.15$ et $.12$.

Tableau 6.7
Corrélations entre les variables à l'étude

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Âge	2,78	1,02	-											
2- Années vécues au Québec	1,92	1,07	,98	-										
3- Votre région d'origine	3,19	3,18	,17	-,43**	-									
4- Votre groupe ethnique	1,82	1,38	,05	-,30**	,77**	-								
5- Région d'origine du supérieur	2,07	2,32	-,03	-,41**	,27**	,19*	-							
6- Groupe ethnique du supérieur	1,39	1,05	,09	-,28**	,23**	,25**	,80**	-						
7- LT	3,47	0,87	-,04	--	--	-,03	-,11	-,04	-					
8- LA	3,45	0,82	--	,03	-,09	-,05	-,05	,01	,90**	-				
9- contrôle incertitude	4,03	0,79	-,01	-,05	,18	,14	,13	,17*	,12	,10	-			
10- individualisme / collectivisme	3,77	0,87	,08	-,05	,05	-,04	-,14	-,17*	,10	,04	,05	-		
11- féminité / masculinité	1,58	0,74	-,14	-,06	,11	,21**	,02	,13	-,13	-,15	-,03	-,15*	-	
12- LMX	3,83	1	-,03	-,04	,04	-,03	-,01	-,02	,85**	,84**	,15*	-,06	-,13	-

a légende : 1, fort contrôle de l'incertitude; 0, faible contrôle de l'incertitude

b légende : 1, collectivisme; 0, individualisme

c légende : 1, masculinité; 0, féminité

** $p < ,05$

* $p < ,01$

Nous allons maintenant vérifier les hypothèses de notre recherche. Pour ce faire nous allons utiliser l'analyse de régression multiple linéaire selon la méthode pas à pas afin de tester les hypothèses H1a, H1b et H1c. Ce type d'analyse nous permet d'observer un lien entre deux variables. Afin de tester l'hypothèse H1a nous avons introduit dans l'équation de régression multiple les variables de contrôle dans un premier pas, puis la variable indépendante ou explicative. Il s'agit ici du LT. Nous avons procédé de la même façon pour tester l'hypothèse H1b, à la différence que nous avons placé comme variable indépendante le LA. Finalement, notre dernière étape de démarche pas à pas a été de placer le LMX comme variable dépendante. Nos résultats ont permis d'établir une relation significative pour chacune des variables indépendantes et la variable dépendante. Bref, selon nos résultats, les variables de contrôle ne sont pas reliées au LMX. Pour ce qui est de tester l'hypothèse H1c nous avons, dans un premier pas, entré les variables de contrôle (âge, nombre d'années vécues au Québec, ethnie et région d'origine du répondant et ethnie et région d'origine du superviseur). Dans un deuxième pas, nous avons entré le LT comme variable indépendante et finalement le LA. Puis comme dernière étape de notre démarche nous avons inséré le LMX comme variable dépendante. Pour que l'hypothèse H1c soit validée, il faut que les variations du R-deux et du F et que le bêta standardisé soient significatifs. Notre hypothèse H1c utilise la relation entre le LT et le LMX comme une relation de «contrôle» par rapport à la relation entre le LA et le LMX. Nous procédons de cette façon puisque des recherches antérieures ont déjà montré l'existence de la relation LT et LMX (voir chapitre IV). Finalement, afin d'interpréter les résultats obtenus lors de l'analyse de régression multiple nous utilisons la variance expliquée pour déterminer dans quelle mesure notre modèle explique la relation entre les variables. Finalement, afin de réduire l'effet de multicollinéarité engendré par l'utilisation simultanée de certaines variables, nous avons centré les variables indépendantes autour de zéro avant de vérifier leur effet d'interaction (Aiken et West, 1991).

Tableau 6.8
Résultats de l'analyse de régression concernant le leader-member exchange

	Étape 1	Étape 2
Variables de contrôle		
Âge	-.04	-.02
Années vécues au Québec	-.03	.03
Votre région d'origine	.14	.09
Votre groupe ethnique	-.13	-.06
Région d'origine du supérieur	-.28	-.01
Groupe ethnique du supérieur	.29	.06
ΔR -deux	.03	
ΔF	.60	
R-deux ajusté	-.02	
Variable indépendante		
LT		.46***
LA		.41***
ΔR -deux		.70**
ΔF		144.26**
R-deux ajusté		.70**

Tous les β sont standardisés;

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$;

† $p < .10$

Les résultats obtenus et présentés au tableau 6.7 permettent de confirmer l'hypothèse H1a. En effet, les résultats montrent que le LT expliquerait 85% (coefficient standardisé) de l'hypothèse selon laquelle le LT est en lien avec le LMX. Le niveau de signification étant de ,000 nous permet donc d'accepter l'hypothèse H1a. Cela revient à dire que le résultat

fourni par notre échantillon corrobore plusieurs des recherches antérieures (Brain et Lewis, 2004; Den Hartog, 1999).

Toutefois, le cœur de notre recherche s'intéresse à qualifier la relation entre le LA et le LMX puisque actuellement aucune recherche n'a étudié cette relation. Notre analyse de régression nous indique un coefficient standardisé de ,84 à un niveau de signification de ,000. Cela signifie que le LA contribuerait à expliquer à 84% la relation entre le LA et le LMX.

Ces résultats nous poussent à penser que les deux styles de leadership seraient fortement reliés au LMX. Puisque des recherches existantes ont montré que le LT est un style de leadership apprécié à travers un grand nombre de cultures, nous pourrions ici déduire que le LA serait aussi un style de leadership apprécié à travers un grand nombre de cultures. En somme, les résultats obtenus nous permettent de confirmer les hypothèses H1a et H1b.

En ce qui concerne l'hypothèse H1c, qui cherche à vérifier si le LA apporte quelque chose de nouveau et de plus puissant au lien entre le LT et le LMX, nos résultats ne nous permettent pas d'accepter cette hypothèse. En fait, la variation de R-deux, lorsque l'on ajoute la variable LA dans l'équation de régression, n'est pas significative. Ce résultat permet de dire que le LA n'apporte pas d'explication complémentaire significative aux perceptions de qualité du LMX. En effet, le LT explique, selon nos résultats, 72% de la variance du modèle, alors que le LA en explique 70%.

6.7 Test des hypothèses de modération par la régression hiérarchique.

L'analyse de modération par la régression hiérarchique permettra de vérifier si la variable de la culture agit comme une variable modératrice ou non sur la relation entre le LA et le LMX. Si elle agit effectivement comme modérateur de cette relation, nous pourrions

mesurer l'ampleur de cet effet. Le test de modération n'a pas été appliqué à toutes les hypothèses reliées à la culture telles qu'elles ont été présentées au chapitre V. Lors de notre analyse factorielle en composante principale nous avons retiré l'échelle mesurant la distance hiérarchique car les items expliquaient seulement 45,57% de la variance, alors que notre seuil d'acceptabilité était de 50% (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991, p. 599).

Afin de réaliser l'analyse de régression hiérarchique nous avons procédé avec une démarche pas à pas. Premièrement, nous avons entré les variables de contrôle (âge, nombre d'années vécues au Québec, ethnie et région d'origine du répondant, ethnie et région d'origine du superviseur et LT). Dans un deuxième temps, nous avons introduit la variable indépendante, il s'agit ici du LA, ainsi que des variables possiblement modératrices. Comme troisième étape, nous avons inséré les variables pouvant avoir un effet modérateur sous forme de score d'interaction, c'est-à-dire que nous avons multiplié la variable indépendante avec chacun des trois traits culturels séparément. Pour ce faire nous avons dû transformer les variables modératrices en les recentrant autour de zéro. Pour que les hypothèses H2a, H2b et H2c soient validées, il faut que les variations du R-deux et du F et que le bêta standardisé soient significatifs.

Les résultats présentés aux tableaux 6.9, 6.10 et 6.11 apportent certaines précisions concernant la vérification des hypothèses de modération. Tout d'abord, il convient de souligner que toutes les variables de contrôle, sauf le LT, n'ont pas d'effet sur le LMX. Ces résultats correspondent aux attentes que nous avions. En ce qui concerne les variables indépendantes, le LA a un bêta de .43 avec un niveau de signification de .000. Par ailleurs, la seule autre variable qui a un bêta significatif est le trait culturel de l'individualisme / collectivisme ($\beta = .13$, $p < .05$). Finalement, lorsque l'on observe les effets d'interactions, les résultats obtenus pour les trois traits culturels étudiés ne permettent pas de dire qu'il y a un effet modérateur.

Bien que les hypothèses H2a, H2b et H2c permettent d'expliquer une bonne partie de la variance sur la relation entre le LA et le LMX, c'est-à-dire entre .70 et .72, nos résultats ne nous permettent pas de confirmer nos hypothèses étant donné les effets non significatifs des variables d'interactions.

Tableau 6.9
Résultats de l'analyse de régression
considérant l'individualisme / collectivisme

	Étape 1	Étape 2	Étape3
Variables de contrôle			
Âge	.00	-.02	-.02
Années vécues au Québec	.03	.01	.01
Votre région d'origine	.07	.10	.10
Votre groupe ethnique	-.06	-.08	-.08
Région d'origine du supérieur	-.06	-.01	-.10
Groupe ethnique du supérieur	.10	.03	.03
LT	.82***	.46***	.46***
Type d'échantillon			
R-deux ajusté	.67		
F	36.13***		
ΔR -deux	.69		
ΔF	36.13***		
Variables indépendantes			
LA		.41***	.35
Individualisme / collectivisme (IC)		-.13*	-.19
R-deux ajusté		.72	
F		35.80***	
ΔR -deux		.05	
ΔF		11.65***	
Effet d'interaction			
LA x IC			.09
R-deux ajusté			.71
F			31.97***
ΔR -deux			.00
ΔF			.08

Tous les β sont standardisés;

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$;

† $p < .10$

Tableau 6.10
 Résultats de l'analyse de régression
 considérant le contrôle de l'incertitude

	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôle			
Âge	.00	-.02	-.02
Années vécues au Québec	.03	.03	.03
Votre région d'origine	.07	.09	.09
Votre groupe ethnique	-.06	-.06	-.06
Région d'origine du supérieur	-.06	-.01	-.02
Groupe ethnique du supérieur	.10	.06	.06
LT	.81***	.46***	.46***
Type d'échantillon			
R-deux ajusté	.67		
F	36.13***		
ΔR -deux	.68		
ΔF	36.13***		
Variables indépendantes			
LA		.41***	.61†
Contrôle incertitude (CI)		-.00	.18
R-deux ajusté		.70	
F		33.21***	
ΔR -deux		.04	
ΔF		7.96***	
Effet d'interaction			
LA x CI			-.28
R-deux ajusté			.70
F			29.78***
ΔR -deux			.00
ΔF			.42

Tous les β sont standardisés

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

† $p < .10$

Tableau 6.11
Résultats de l'analyse de régression
considérant la masculinité / féminité

	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôle			
Âge	-.01	-.02	-.02
Années vécues au Québec	.01	.02	.02
Votre région d'origine	.06	.09	.09
Votre groupe ethnique	-.06	-.07	-.06
Région d'origine du supérieur	-.06	-.01	-.01
Groupe ethnique du supérieur	.09	.05	.05
LT	.82***	.47***	.47***
Type d'échantillon			
R-deux ajusté	.67		
F	36.22***		
ΔR -deux	.69		
ΔF	36.21***		
Variables indépendantes			
LA		.41***	.30
Masculinité / féminité (MF)		.02	-.25
R-deux ajusté		.70	.27
F		33.04***	
ΔR -deux		.04	
ΔF		7.57***	
Effet d'interaction			
LA x MF			
R-deux ajusté			.70
F			29.74***
ΔR -deux			.00
ΔF			.74

Tous les β sont standardisés

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

† $p < .10$

CHAPITRE VII

DISCUSSION

Nous aimerions maintenant présenter une synthèse des principaux éléments de notre recherche. Pour ce faire, nous ferons un rappel de l'objectif de la recherche et nous discuterons des résultats obtenus. Il sera aussi question de présenter les implications, pour les champs empirique et pratique, de notre recherche. Nous discuterons aussi des forces et limites de notre recherche. Finalement, nous terminerons en suggérant des pistes futures de recherche.

7.1 Retour sur la problématique

Avant de présenter les résultats de notre recherche, il est primordial de faire un retour sur la problématique qui nous a menée à conduire cette recherche. La population active québécoise se diversifie de plus en plus. En 2008, 12,3% de cette dernière était composée d'immigrants. Cette diversité de la population active peut être une source d'avantage concurrentiel ou une source de coûts et de conflits (McMillan-Capehart, 2003). Par ailleurs, il est essentiel pour les superviseurs de bien comprendre les comportements et attitudes au travail de tous les travailleurs afin qu'ils puissent atteindre les objectifs de performance au travail. La clé pour créer l'équation gagnante créatrice d'avantage concurrentiel réside dans la gestion de cette population active diversifiée. Notre recherche s'est intéressée à étudier le LA pour découvrir s'il était performant dans un contexte de diversité culturelle.

Notre première hypothèse consistait à mesurer la relation entre le LA et le LMX. En effet, la littérature nous permet de croire que le LA, grâce à sa dimension de conscience de soi, c'est-à-dire la recherche de rétroaction afin que le superviseur améliore ses interactions avec les autres, serait efficace pour comprendre les comportements et attitudes des

travailleurs. Nous avons mesuré le lien entre le LA et la qualité du LMX en comparant sa force avec celle du lien entre le LT et la qualité du LMX. Nous avons procédé ainsi puisque des recherches ont déjà démontré un lien significatif entre le LT et la qualité du LMX (Wang *et al.*, 2005; Lee, 2005; Lee, 2008; Piccolo et Colquitt, 2006). Notre deuxième hypothèse visait à découvrir si les traits culturels agissent comme modérateur sur la relation entre LA et LMX. Selon les réflexions de Walumbwa *et al.* (2008, p.120) le LA pourrait être efficace à travers plusieurs cultures. Bref, le LA pourrait être efficace peu importe la culture des employés et du superviseur.

7.2 Synthèse des résultats

Les résultats obtenus par notre collecte de données nous ont permis de tester nos hypothèses. Lorsque nous avons testé notre hypothèse de contrôle, nous avons trouvé un résultat auquel nous nous attendions. En effet, nous avons trouvé une corrélation de $r = .85$ entre le LT et le LMX. Ce résultat peut être considéré comme étant très fort puisque les corrélations obtenues, dans des recherches antérieures, se sont avérées moins élevées. En effet, Piccolo et Colquitt (2006) ont réussi à identifier une corrélation $r = .70$ avec un degré de significativité de .05. De plus, Lee (2005; 2008) a obtenu pour cette même relation des coefficients de corrélations variant entre $r = .51$ et $r = .69$ avec un niveau de significativité de .01.

Par la suite, nous avons testé notre hypothèse concernant la relation entre le LA et le LMX. Nous avons alors découvert une corrélation de $r = .84$. Contrairement au résultat obtenu avec le LT, nous ne pouvons pas le comparer avec des études antérieures. Cela parce que la théorie du LA est beaucoup plus jeune et qu'aucune étude, à notre connaissance, a étudié la relation entre le LA et le LMX. Néanmoins nous croyons que nous pouvons tout de même tenter d'interpréter ce résultat en le comparant au résultat obtenu avec le LT. Nous savons que la corrélation obtenue entre le LT et le LMX est très forte. De ce fait, nous croyons

pouvoir déduire que le résultat obtenu entre le LA et le LMX est aussi très fort. L'écart entre les corrélations est mineur. Bref, ces résultats nous permettent d'affirmer que le LT et le LA sont tous les deux des styles de leadership qui sont fortement reliés à la qualité du LMX.

En ce qui concerne notre hypothèse H1c qui propose que le LA apporte quelque chose de nouveau au lien entre le LT et le LMX, nous n'avons pas pu la confirmer contrairement à l'hypothèse avancée par Walumbwa *et al.* (2008). En effet, la variance expliquée par le LT dans notre modèle est de 72%, alors qu'elle est de 70% lorsque l'on utilise le LA. Nous croyons que cela signifie que les individus préfèrent sensiblement interagir avec un leader qui leur communiquera une vision claire plutôt qu'avec un leader qui tient compte de la particularité de chaque contexte et qui a une connaissance de soi très développée. Nous pouvons formuler deux remarques suite à ces résultats. Premièrement, les deux styles de leadership expliquent la large part de la variance du modèle. Il est donc pertinent, pour le superviseur, de considérer le LT et le LA lorsqu'il veut avoir une bonne qualité de LMX avec ses employés. La deuxième remarque que nous souhaitons formuler ici est que bien que nos résultats ne nous aient pas permis de confirmer notre hypothèse H1c, cela ne signifie pas que l'utilisation du LA soit inutile. Tel que vu précédemment avec la confirmation de l'hypothèse H1b, le LA est un style de leadership très relié au LMX. Il est donc pertinent pour le superviseur de l'utiliser s'il veut engendrer chez ses employés une bonne performance au travail. Toutefois, il ne permet pas d'expliquer plus que le LT la relation avec le LMX. Nous aimerions nuancer quelque peu cette remarque. Nous avons vu que le LT explique seulement de 2% de plus notre modèle. Il contribue donc, plus que le LA, à expliquer notre modèle. Cependant il ne s'agit que d'un écart de 2% dans la variance expliquée. Nous croyons que pour véritablement donner du sens à ce résultat, le lecteur doit comprendre que, somme toute, les deux styles de leadership contribuent grandement à expliquer notre modèle.

Pour ce qui est des résultats obtenus pour notre deuxième hypothèse, c'est-à-dire concernant le rôle modérateur des traits culturels, quelques éléments sont à soulever. Tout d'abord, nous n'avons pas pu tester l'hypothèse considérant le trait culturel de la distance hiérarchique puisque la validité de notre échelle de mesure était insuffisante. Nous avons donc testé les hypothèses liées aux traits culturels suivants : individualisme / collectivisme, contrôle de l'incertitude et masculinité / féminité. Seule l'hypothèse liée au trait culturel individualisme / collectivisme possède un bêta significatif, c'est-à-dire un lien avec le LMX. Interprétons un peu ces résultats. Tout d'abord, il faut être conscient que ces résultats ne sont pas le propre de notre recherche. En effet, le trait culturel le plus utilisé dans les recherches pour mesurer la culture est celui de l'individualisme / collectivisme. Il semble que l'individualisme / collectivisme serait le trait culturel le plus significatif parmi les cultures (Triandis, 2001). Le résultat que nous avons obtenu dans notre recherche confirme cette tendance que l'on retrouve dans la littérature. L'étude de Erdogan et Liden (2006) en est un bon exemple.

Maintenant que nous avons discuté de la relation de modération de l'individualisme / collectivisme discutons à ce moment ci de la force de cette modération du trait culturel individualisme / collectivisme. Notre recherche ne nous permet pas de croire qu'il existe un lien modérateur sur la relation entre le LA et le LMX. Cela signifie que peu importe que l'individu aie une orientation collectiviste ou individualiste, cela n'affectera pas la relation entre le LA et le LMX. Notre recherche n'a pas trouvé de relation de modération contrairement à celle de Erdogan et Liden (2006). En effet, ils ont trouvé que le collectivisme rendait la relation entre la justice distributive et le LMX plus forte. Cette modération étant de $r = -.13$ avec un niveau de significativité de .05.

Finalement nous aimerions discuter de nos résultats concernant le trait culturel masculinité / féminité. Dans nos hypothèses nous pensions que cette dimension modérerait particulièrement la relation entre LA et LMX puisque nous croyons que le LA est caractérisé par des comportements de nature féminine, telles que la connaissance de soi et

la considération d'autrui puisqu'ils préconisent la coopération. Puisque le trait culturel masculinité / féminité mesurait la masculinité du répondant, nous aurions pensé que moins ce trait culturel serait présent plus la relation entre le LA et le LMX serait forte. Toutefois nos résultats ne nous permettent pas de penser que le trait culturel féminité / masculinité modère la relation LA et LMX.

En somme, nos résultats ne nous permettent pas de valider nos hypothèses de modération H2a, H2b et H2c puisque nous n'avons pas obtenu de résultats significatifs. Ces résultats nous semblent intéressants puisqu'ils nous permettent de déduire que le lien entre le LA et le LMX ne dépend pas de la culture. Nous pourrions donc croire que la relation entre le LA et le LMX serait présente peu importe la culture d'origine des membres de la dyade. Cela pourrait vouloir dire que le LA est un style de leadership efficace, peu importe les traits culturels des individus. De plus, nous voulons souligner que les traits culturels ne sont pas directement liés avec le LMX comme le précise les études antérieures. Cela signifie que la culture d'origine n'est pas un élément central à considérer lorsqu'on veut développer des relations d'équipe de qualité. Finalement, nos résultats nous permettent de dire que le LA est effectivement plus fortement lié au LMX que ne l'est le LT. Cependant, nous ne pouvons pas dire que cette différence est significative.

7.3 Implications de notre recherche

La pertinence d'avoir réalisé notre recherche provient autant du domaine empirique que du domaine pratique. Dans le premier domaine, notre contribution scientifique se situe surtout au niveau du développement des connaissances sur la théorie du LA. La récence de cette théorie commande de réaliser des études sur le LA afin de mieux comprendre ses antécédents et ses conséquences en organisation par exemple. Notre recherche s'est intéressée à valider la relation entre le LA et le LMX puisque certaines hypothèses avaient été émises dans ce sens (Walumbwa *et al.*, 2008; Carsten *et al.*, 2008; Holston, 2002). Suite

à notre recherche, la littérature sur le LA est maintenant un peu plus étoffée. Nos résultats nous montrent qu'il existe une relation significative entre le LA et le LMX. Par ailleurs, notre recherche avait aussi comme objectif d'analyser le rôle de la culture sur la qualité du LMX. Suite à une réflexion faite par Walumbwa *et al.* (2008) la littérature n'avait encore jamais étudié l'efficacité du LA en contexte de diversité. Notre étude a donc tenté de répondre à ce questionnement scientifique. Les résultats que nous avons obtenus permettent de croire que les traits culturels n'ont pas d'effet modérateur sur la relation entre le LA et le LMX.

Dans le domaine pratique, notre recherche pourra mieux renseigner les gestionnaires sur plusieurs aspects. Tout d'abord, notre recherche confirme aux gestionnaires que les styles de leadership authentique et transformationnel fournissent une bonne qualité de LMX. De ce fait, les gestionnaires peuvent développer des programmes de formation et de coaching pour les superviseurs qui sont orientés vers des comportements et attitudes reliés à ces styles de leadership. Un deuxième apport, majeur selon nous, pour le domaine de la pratique est de reconcevoir la façon de gérer la diversité en organisation. En effet, notre recherche n'a pas pu démontrer que les traits culturels jouent un rôle modérateur sur la relation entre le LA et le LMX. Cela constitue un apport important pour les gestionnaires. Concrètement cette découverte fournit un argument au gestionnaire pour dire que, peu importe la culture, le LA devrait faire augmenter la qualité du LMX.

7.4 Limites et forces

Notre recherche nous a permis de mettre en lumière des résultats forts intéressants en ce qui concerne l'efficacité du LA sur le LMX et aussi sur le rôle de la similarité entre le leader et le subordonné dans l'acceptation du leader. Cependant notre recherche présente un certain nombre de limites que nous devons mentionner. D'abord, il faut mentionner que notre recherche a porté exclusivement sur la perception du membre de la dyade. Cela peut

avoir influencé les résultats obtenus. Ensuite, nous devons ici discuter du problème de multicollinéarité de nos résultats concernant le LT et le LA. Bien que dans la littérature les recherches aient montré que le LA est un style de leadership distinct du LT (Carsten *et al.*, 2008; Avolio et Gardner, 2005) nous avons obtenu des corrélations très élevées entre ces deux styles de leadership. Il importe ici de chercher les raisons de cette multicollinéarité. Nous croyons qu'elle pourrait provenir de notre choix d'échelles de mesure du LA. En effet, l'échelle que nous avons retenue est en fait la première échelle à avoir été validée. Peut-être que des travaux futurs vont permettre d'améliorer cette échelle et ainsi diminuer la colinéarité avec d'autres échelles qui mesurent le leadership.

Nous croyons aussi que notre choix d'échelle pour mesurer les traits culturels constitue une certaine limite. Notre devis de recherche concernant la culture s'est inspiré, principalement, de travaux provenant de la lignée de Hofstede. Même si ses travaux font office de référence dans la littérature (Triandis, 2004, p. 89), les deux principales critiques qu'on lui adresse sont d'ordre méthodologique et géographique. Dans le premier cas, McSweeney (2002) souligne que l'utilisation de la moyenne des répondants pourrait diminuer la compréhension des particularités culturelles. En ce qui concerne la critique d'ordre géographique, McSweeney (2002) et Weber (2008) la mentionnent en soulignant que souvent les données sont mesurées indirectement par le pays d'origine. Néanmoins notre recherche s'est tout de même inspirée des travaux de Hofstede puisqu'ils font office de courant incontournable, ayant certes des limites, mais étant largement utilisés dans les travaux empiriques.

Nous aimerions terminer en soulignant ce que nous pensons être une force de notre étude. Bien que notre échantillon soit assez grand, soit 210 répondants dont 188 ayant répondu entièrement au questionnaire, les résultats obtenus ne sont pas généralisables à toutes les entreprises québécoises par exemple. Néanmoins nos résultats peuvent être généralisés à l'ensemble des deux PME de notre échantillon puisqu'elles ont eu un taux de réponse très élevé (environ 80%). Cela est d'autant plus intéressant que ces deux entreprises

proviennent de secteur d'activité différents (production / transformation et télécommunications). Toutefois, nous tenons à souligner que l'échantillon est uniquement composé d'individus exprimant leur perception en tant que membre de la dyade. Malgré cela, nous croyons réellement que les résultats de l'étude demeurent pertinents.

7.5 Pistes futures

Tout au long de la réalisation de cette recherche nous avons pu approfondir notre réflexion sur l'efficacité des styles de leadership sur la qualité de l'échange entre superviseur et employé. Nous avons confirmé que le LT contribue fortement à expliquer la qualité du LMX. Nous avons aussi découvert que le LA contribue presque aussi fortement à expliquer cette relation. Par ailleurs, les résultats obtenus pour nos hypothèses de modération par les traits culturels nous ont permis de penser que, peut-être, le LA serait un style de leadership apprécié par tout les employés, peu importe leur culture d'origine. Ceci étant dit nous aimerions proposer certaines pistes de recherches futures. Nous ne recommandons pas que des recherches futures envisagent la notion de culture comme étant une variable modératrice. Nous croyons qu'il serait plus pertinent que les futures recherches se concentrent sur le développement des connaissances du LA puisqu'il s'agit d'une théorie du leadership plutôt jeune. En parallèle, nous croyons aussi qu'il serait pertinent de s'interroger sur le rôle que joue non pas la culture, mais plutôt la diversité en relation avec le leadership. Bref, nous proposons que des recherches tentent de découvrir si la diversité, représentée en termes de climat de diversité, pourrait être vue comme un substitut au leadership. Nous proposons cela puisque suite à notre étude nous sommes portée à croire qu'un bon climat de diversité semble partager certaines des caractéristiques du LA. L'acceptation des autres, soit le climat de diversité, pourrait alors être comparé à la connaissance de soi du LA. Finalement, il nous apparaît intéressant d'étudier les diverses formes de leadership en utilisant de vraies dyades leader-membre de façon à recueillir les

perceptions du subordonné et du supérieur en rapport avec la qualité du LMX plutôt que seulement par l'appréciation du membre.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE

LETTRE DE CONFIDENTIALITE

Madame, Monsieur,

La chaire de gestion des compétences de l'ESG-UQAM réalise un projet de recherche **sur les perceptions qu'ont les employés de leur contexte de travail, selon leur origine culturelle**. Le projet s'intitule "Les employés de culture diverse face aux réalités des entreprises québécoises". Les questions que nous vous poserons visent à connaître vos attitudes à l'égard de l'entreprise, en vue de mieux comprendre comment vos traits culturels, quels qu'ils soient, teintent vos perceptions au travail. Un type particulier de questions portera sur les efforts mis en place par votre organisation pour accueillir et intégrer les employés issus de l'immigration.

Nous vous proposons de bien vouloir répondre au questionnaire qui suit. Le compléter vous prendra environ 15 minutes. Les données sont recueillies directement par un membre de l'équipe de recherche, qui est le seul à y avoir accès. **Vos réponses seront donc confidentielles**. En échange de votre collaboration, nous déposerons un rapport avec les résultats agrégés auprès de votre organisation.

Votre participation à cette recherche relève de votre seule volonté, et vous pouvez vous retirer de ce projet en ne répondant pas au questionnaire qui suit, sans pénalité d'aucune forme. **Sachez que cette recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de l'UQAM (CIER)**. Si vous avez besoin de plus amples informations concernant les responsabilités des chercheurs ou si vous souhaitez porter plainte en cas d'inobservance de leurs engagements, vous pouvez vous adresser au président du CIER – Dr. Joseph Josy Lévy - , au numéro 987-3000 #4483 ou #7753 ou par courriel (levy.joseph_josy@uqam.ca).

Si vous acceptez de contribuer à notre recherche, nous vous remercions de signer ce formulaire et de remplir le questionnaire ci-joint. En vous remerciant par avance de votre collaboration, nous vous adressons, Madame Monsieur, nos meilleures salutations.

Signature :

Date :

Sylvie Guerrero

Responsable du projet
guerrero.sylvie@uqam.ca

Doina Muresanu

Julie Sylvestre
Étudiante au Doctorat en Administration
Étudiante au MBA Recherche

QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS MON ORGANISATION

I. La diversité au sein de mon organisation

Les questions qui suivent présentent diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Indiquez dans quelle mesure elles reflètent ce que vous vivez dans votre entreprise. Répondez en vous positionnant sur une échelle d'accord :

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Sans opinion 4. Plutôt d'accord 5. Tout à fait d'accord

1	Je bénéficie de ressources de façon permanente pour faire mon travail	1	2	3	4	5
2	On traite les gens différemment selon leur race, sexe, religion, ou âge	1	2	3	4	5
3	Je n'ai pas reçu tout ce qui m'a été promis en échange de mes contributions	1	2	3	4	5
4	Dans mon entreprise, on s'assure que je me sente entièrement inclus	1	2	3	4	5
5	Mon emploi est limité à des tâches spécifiques et clairement identifiées	1	2	3	4	5
6	On m'offre un emploi stable dans mon entreprise	1	2	3	4	5
7	On recrute les employés avec objectivité, quels que soient leur race, sexe, religion ou âge.	1	2	3	4	5
8	On évalue les employés équitablement, quelle que soit leur origine (ethnie, genre, âge ou origines sociales)	1	2	3	4	5
9	Je me sens comme un membre à part entière dans mon entreprise	1	2	3	4	5
10	Je ressens beaucoup de colère à l'égard de mon organisation	1	2	3	4	5
11	Mon employeur prend des décisions en tenant compte de mes intérêts	1	2	3	4	5
12	On interprète les politiques de ressources humaines (par ex., les absences) équitablement pour tous les employés	1	2	3	4	5
13	Mon entreprise a rompu bon nombre de ses promesses alors que j'ai respecté les miennes	1	2	3	4	5
14	Mon organisation propose des programmes de formation et de sensibilisation pour mieux gérer la diversité des employés	1	2	3	4	5
15	On attribue les affectations aux postes à pourvoir selon les capacités et les aptitudes des employés.	1	2	3	4	5
16	On offre des opportunités égales de formation à tous les employés	1	2	3	4	5
17	Mon employeur m'aide à relever des défis toujours plus grands dans mon domaine	1	2	3	4	5
18	Je bénéficie de possibilités d'apprentissage et de formation dans mon domaine de travail	1	2	3	4	5
19	Je me sens extrêmement frustré(e) par la manière dont je suis traité par mon employeur	1	2	3	4	5
20	Je sens que je fais vraiment partie de mon organisation	1	2	3	4	5
21	Je me sens fréquemment mis à l'écart dans mon entreprise	1	2	3	4	5
22	J'ai le sentiment que mon employeur a été en mesure de respecter les promesses qu'il m'a faites lorsque j'ai été recruté	1	2	3	4	5
23	J'ai le sentiment que dans mon entreprise, les gens obtiennent un poste en priorité parce qu'ils sont issus d'une minorité	1	2	3	4	5
24	Les congédiements sont décidés équitablement, quelles que soient les caractéristiques personnelles des employés	1	2	3	4	5
25	Je trouve que mon organisation a violé le contrat entre nous	1	2	3	4	5
26	On accepte que j'aie un engagement limité envers mon organisation	1	2	3	4	5
27	On maintient un environnement de travail ouvert à la diversité	1	2	3	4	5
28	Les gestionnaires et dirigeants sont convaincus qu'une main d'oeuvre diversifiée est un atout pour l'organisation	1	2	3	4	5
29	Je n'ai pas l'impression d'être inclus dans mon organisation	1	2	3	4	5
30	On m'offre des opportunités de développement à l'intérieur et à l'extérieur de mon organisation	1	2	3	4	5
31	Je reçois du soutien pour atteindre les niveaux de productivité les plus élevés	1	2	3	4	5
32	On valorise les équipes diversifiées, incluant des employés issus de diverses minorités	1	2	3	4	5
33	Parfois, j'ai l'impression que mon entreprise recrute des minorités pour remplir les quotas	1	2	3	4	5
34	Mon employeur respecte les opinions des gens, quelle que soit leur origine culturelle	1	2	3	4	5
35	Je me sens un peu comme un « intrus » dans mon entreprise	1	2	3	4	5
36	On m'offre un emploi seulement pour une période de temps précise	1	2	3	4	5
37	Mon employeur se préoccupe de mon bien être à court et long terme	1	2	3	4	5
38	Mon entreprise a été incapable de remplir ses obligations à mon égard	1	2	3	4	5
39	On forme et sensibilise les employés pour encourager la diversité au sein de l'organisation	1	2	3	4	5
40	On ne m'a pas promis un poste stable dans le futur	1	2	3	4	5
41	Je me sens trahi(e) par mon organisation	1	2	3	4	5

II. La diversité au sein de mon équipe

Les questions suivantes portent sur votre supérieur immédiat et sur l'équipe au sein de laquelle vous travaillez. Répondez aux affirmations suivantes en indiquant si elles correspondent à votre situation présente.

1. *Pas du tout d'accord* 2. *Plutôt pas d'accord* 3. *Sans opinion* 4. *Plutôt d'accord* 5. *Tout à fait d'accord*

42	Je peux compter sur mon supérieur immédiat pour me soutenir si j'en ai vraiment besoin	1	2	3	4	5
43	Mon supérieur immédiat est prêt à utiliser ses pouvoirs pour m'aider à trouver une solution à mes problèmes dans mon travail	1	2	3	4	5
44	Les relations de travail avec mon supérieur immédiat sont efficaces	1	2	3	4	5
45	Mon supérieur immédiat comprend mes problèmes et mes besoins	1	2	3	4	5
46	Mon supérieur immédiat reconnaît mes réalisations et mon potentiel	1	2	3	4	5
47	En général, je sais dans quelle direction je vais avec mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5
48	Mon supérieur immédiat a assez confiance en moi pour défendre mes décisions si je ne suis pas présent pour le faire moi-même	1	2	3	4	5

Plus précisément, quelle est votre relation avec votre superviseur? Répondez aux questions suivantes en vous positionnant sur l'échelle suivante :

1. *Pas du tout* 2. *A l'occasion* 3. *Parfois* 4. *Assez souvent* 5. *Très fréquemment*

49	Dit précisément ce qu'il/elle pense	1	2	3	4	5
50	Agit de manière à obtenir le respect des autres	1	2	3	4	5
51	Traite les employés de son équipe comme des individus et non comme des numéros	1	2	3	4	5
52	Prend en compte les conséquences morales et éthiques de ses décisions	1	2	3	4	5
53	Admet ses erreurs lorsqu'il/elle en fait	1	2	3	4	5
54	Parle avec enthousiasme sur le travail qui doit être accompli	1	2	3	4	5
55	Encourage tout le monde à s'exprimer	1	2	3	4	5
56	Cherche différentes perspectives pour résoudre les problèmes	1	2	3	4	5
57	Présente une vision du futur qui m'enthousiasme	1	2	3	4	5
58	Ne me cache pas la vérité	1	2	3	4	5
59	Écoute attentivement tous les points de vue avant de prendre une décision	1	2	3	4	5
60	Dégage un sentiment de pouvoir et de confiance	1	2	3	4	5
61	Affiche des émotions qui reflètent ses sentiments	1	2	3	4	5
62	Considère que chaque individu a des besoins, des aptitudes et des aspirations qui lui sont propres	1	2	3	4	5
63	Suggère de nouvelles façons pour réaliser les tâches	1	2	3	4	5
64	Affirme des opinions qui sont cohérentes avec ses actes	1	2	3	4	5
65	Aide les autres à développer leur potentiel	1	2	3	4	5
66	Prend des décisions qui sont en accord avec ses valeurs personnelles	1	2	3	4	5
67	Parle des valeurs et des croyances qui sont les plus importantes à mes yeux	1	2	3	4	5
68	Ré-examine les objectifs et conditions de travail quand c'est nécessaire	1	2	3	4	5
69	Demande aux autres de regarder comment résoudre un problème sous différents angles	1	2	3	4	5
70	Me demande de prendre des positions qui sont en accord avec mes propres valeurs	1	2	3	4	5
71	Encourage les opinions qui remettent en cause ses propres avis	1	2	3	4	5
72	Analyse toutes les données pertinentes qu'il/elle possède avant de prendre une décision	1	2	3	4	5
73	Va au delà de ses propres intérêts pour se centrer sur ce qui est bon pour le groupe	1	2	3	4	5
74	Insiste sur l'importance d'avoir un sens collectif de la mission à atteindre	1	2	3	4	5
75	Recherche du feedback pour essayer d'améliorer ses interactions avec les autres	1	2	3	4	5
76	A confiance dans la possibilité d'atteindre les objectifs fixés	1	2	3	4	5
77	Est capable de décrire avec précision comment les autres perçoivent ses capacités	1	2	3	4	5
78	Précise l'importance d'avoir une orientation ou un objectif à atteindre	1	2	3	4	5
79	Sait lorsque c'est le moment de ré-évaluer ses prises de position sur les questions importantes	1	2	3	4	5
80	Comprend comment certaines actions en influencent d'autres	1	2	3	4	5
81	Inspire de la fierté à ceux qui travaillent avec lui	1	2	3	4	5
82	Parle avec optimisme du futur	1	2	3	4	5
83	Passe du temps à coacher et à former les employés	1	2	3	4	5

Mon superviseur immédiat :

III. Mes traits personnels

Voici un ensemble d'affirmations générales sur les organisations et leurs employés. Donnez votre avis sur chacun de ces affirmations, en vous positionnant selon votre degré d'accord.

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Sans opinion 4. Plutôt d'accord 5. Tout à fait d'accord

84	Je me sens à l'aise avec des gens qui ont d'autres origines que les miennes	1	2	3	4	5
85	Les supérieurs attendent de leurs employés qu'ils suivent leurs instructions de près	1	2	3	4	5
86	Si je montre un désaccord avec les employés d'un autre groupe ethnique, je risque d'être considéré comme quelqu'un qui a des préjugés	1	2	3	4	5
87	Les gens devraient abandonner leurs propres objectifs pour privilégier le succès du groupe	1	2	3	4	5
88	Les supérieurs ne devraient pas déléguer les tâches importantes à leurs employés	1	2	3	4	5
89	C'est plus important pour un homme d'avoir une carrière professionnelle que pour une femme	1	2	3	4	5

90	Les procédures qui précisent les principes de travail sont utiles aux employés	1	2	3	4	5
91	Je crois que la diversité devrait être un enjeu stratégique pour toute organisation	1	2	3	4	5
92	Je pense que les points de vue variés apportent une valeur ajoutée	1	2	3	4	5
93	Le bien être du groupe est plus important que les récompenses individuelles	1	2	3	4	5
94	Être accepté par les membres de son groupe de travail est fondamental	1	2	3	4	5
95	Les supérieurs ne devraient pas demander l'opinion de leurs employés	1	2	3	4	5
96	Il est préférable d'avoir un homme dans un poste supérieur, qu'une femme	1	2	3	4	5
97	Résoudre un problème dans une entreprise nécessite d'adopter une approche vigoureuse, typiquement masculine	1	2	3	4	5
98	Avoir des instructions sur les procédures est important pour les employés en poste	1	2	3	4	5
99	Il est fréquent qu'un supérieur use de son autorité et de son pouvoir pour gérer ses employés	1	2	3	4	5
100	La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle	1	2	3	4	5
101	Pour résoudre un problème, les hommes adoptent une analyse logique, alors que les femmes agissent par intuition	1	2	3	4	5
102	Les supérieurs doivent encourager la loyauté envers le groupe, même au détriment des objectifs des individus	1	2	3	4	5
103	Les supérieurs devraient éviter les contacts à l'extérieur du travail avec leurs employés	1	2	3	4	5
104	Les réunions sont plus efficaces lorsqu'elles sont animées par les hommes	1	2	3	4	5
105	Il est important d'avoir des instructions et des tâches spécifiées en détail pour savoir ce qui est attendu du travail à faire	1	2	3	4	5
106	Les règles et les lois sont importantes parce qu'elles renseignent les employés sur ce que l'organisation attend d'eux	1	2	3	4	5
107	Avoir des équipes avec des employés d'origines diverses ne permet pas d'atteindre les meilleures performances	1	2	3	4	5
108	Les supérieurs devraient prendre des décisions sans consulter les subordonnés	1	2	3	4	5
109	Les employés ne devraient poursuivre leurs objectifs qu'après s'être assurés qu'ils respectent le bien-être du groupe	1	2	3	4	5
110	Mieux comprendre la culture des employés issus des minorités m'aiderait à être plus efficace dans mon travail	1	2	3	4	5
111	Lorsqu'ils sont en désaccord avec leur supérieur, les employés ne devraient pas le manifester	1	2	3	4	5

IV. Fiche signalétique

Qui êtes-vous?

1	Sexe	2	Age	3	Diplôme ou équivalence reconnue	4	Combien d'années avez-vous vécu au Québec?
	Femme		25 ans et moins		Secondaire		Moins d'1 an
	Homme		26-35 ans		Collégial		1-3 ans
			36-45 ans		Universitaire 1 ^{er} cycle		3- 5 ans
			46-55 ans		Universitaire 2 ^{ème} cycle et plus		5 – 10 ans
			56 ans et plus				Plus de 10 ans

5	Ancienneté	6	Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre supérieur actuel ?	7	Combien d'emploi avez-vous occupé au Québec?
	Moins d'1 an		Moins d'1 an		1
	1-3 ans		1-3 ans		2
	3- 5 ans		3- 5 ans		3
	5 – 10 ans		5 – 10 ans		4
	Plus de 10 ans		Plus de 10 ans		5 et plus

8	Quelle est votre région d'origine?		9	A quel groupe appartenez-vous?	
	Pays Anglo-saxons (ex. Canada)	Afrique sub-saharienne		Caucasien	
	Europe Latine (ex. France)	Moyen-Orient / Pays arabes		Hispanique (ex. Amérique du Sud)	
	Europe de l'Est	Amérique latine / du Sud		Noir	
	Europe du Nord	Asie du Sud (ex. Inde, Indonésie)		Asiatique	
	Europe germanique	Asie Confucianiste (ex. Chine, Japon)		Méditerranéen (ex. Moyen Orient)	

Votre supérieur immédiat. Selon vous :

10	Quelle est sa région d'origine?	11	A quel groupe appartient-il/elle?
	Pays Anglo-saxons (ex. Canada)		Caucasien
	Europe Latine (ex. France)		Hispanique (ex. Amérique du Sud)
	Europe de l'Est		Noir
	Europe du Nord		Asiatique
	Europe germanique		Méditerranéen (ex. Moyen Orient)

12	Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise?	13	Quelle est la taille de votre entreprise?
	Transports		Petite (1 à 49 employés)
	Bancaire		Moyenne (50 à 249 employés)
	Télécommunication		Grande (250 employés et plus)
	Production / transformation		
	Autre (précisez)		

Renseignements sur votre entreprise :**Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire!!!!**

APPENDICE B

FRÉQUENCES DES RÉSULTATS POUR CHACUN DES ÉNONCÉS

Tableau B.1
Fréquence de chacun des énoncés

Énoncé 1	Moyenne : 3,70					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	9	23	29	106	40	207
pourcentage	4,30	11,10	14,00	51,20	19,30	100,00

Énoncé 2	Moyenne : 1,98					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	104	49	18	33	5	209
pourcentage	49,80	23,40	8,60	15,80	2,40	100,00

Énoncé 3	Moyenne : 2,32					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	67	52	54	25	10	208
pourcentage	32,20	25,00	26,00	12,00	4,80	100,00

Énoncé 4	Moyenne : 3,79					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	17	28	88	61	208
pourcentage	6,70	8,20	13,50	42,30	29,30	100,00

Énoncé 5	Moyenne : 3,13					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	29	48	26	77	28	208
pourcentage	13,90	23,10	12,50	37,00	13,50	100,00

Énoncé 6	Moyenne : 4,45					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	3	7	9	63	127	209
pourcentage	1,40	3,30	4,30	30,10	60,80	100,00

Énoncé 7	Moyenne : 3,98					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	12	22	76	84	208
pourcentage	6,70	5,80	10,60	36,50	40,40	100,00

Énoncé 8	Moyenne : 3,78					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	20	40	60	76	210
pourcentage	6,70	9,50	19,00	28,60	36,20	100,00

Énoncé 9	Moyenne : 3,72					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	17	18	30	86	59	210
pourcentage	8,10	8,60	14,30	41,00	28,10	100,00

Énoncé 10	Moyenne : 1,89					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	110	42	31	15	9	207
pourcentage	53,10	20,30	15,00	7,20	4,30	100,00

Énoncé 11	Moyenne : 3,05					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	31	28	66	68	16	209
pourcentage	14,80	13,40	31,60	32,50	7,70	100,00

Énoncé 12	Moyenne : 3,75					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	25	32	70	68	208
pourcentage	6,30	12,00	15,40	33,70	32,70	100,00

Énoncé 13	Moyenne : 2,31					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	77	40	52	25	13	207
pourcentage	37,20	19,30	25,10	12,10	6,30	100,00

Énoncé 14	Moyenne : 2,96					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	30	52	56	40	32	210
pourcentage	14,30	24,80	26,70	19,00	15,20	100,00

Énoncé 15	Moyenne : 3,28					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	32	33	35	63	46	209
pourcentage	15,30	15,80	16,70	30,10	22,00	100,00

Énoncé 16	Moyenne : 3,84					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	15	18	29	71	77	210
pourcentage	7,10	8,60	13,80	33,80	36,70	100,00

Énoncé 17	Moyenne : 3,41					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	16	30	48	79	34	207
pourcentage	7,70	14,50	23,20	38,20	16,40	100,00

Énoncé 18	Moyenne : 3,63					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	27	33	88	49	210
pourcentage	6,20	12,90	15,70	41,90	23,30	100,00

Énoncé 19	Moyenne : 1,84					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	110	51	28	12	8	209
pourcentage	52,60	24,40	13,40	5,70	3,80	100,00

Énoncé 20	Moyenne : 3,88					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	7	15	36	91	61	210
pourcentage	3,30	7,10	17,10	43,30	29,00	100,00

Énoncé 21	Moyenne : 1,96					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	98	56	29	17	9	209
pourcentage	46,90	26,80	13,90	8,10	4,30	100,00

Énoncé 22	Moyenne : 3,61					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	16	24	36	82	51	209
pourcentage	7,70	11,50	17,20	39,20	24,40	100,00

Énoncé 23	Moyenne : 2,11					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	76	65	42	19	6	208
pourcentage	36,50	31,30	20,20	9,10	2,90	100,00

Énoncé 24	Moyenne : 3,39					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	21	13	84	42	47	207
pourcentage	10,10	6,30	40,60	20,30	22,70	100,00

Énoncé 25	Moyenne : 1,79					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	120	38	32	12	7	209
pourcentage	57,40	18,20	15,30	5,70	3,30	100,00

Énoncé 26	Moyenne : 2,89					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	25	29	103	43	7	207
pourcentage	12,10	14,00	49,80	20,80	3,40	100,00

Énoncé 27	Moyenne : 4,11					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	4	5	18	118	63	208
pourcentage	1,90	2,40	8,70	56,70	30,30	100,00

Énoncé 28	Moyenne : 3,68					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	7	9	70	79	43	208
pourcentage	3,40	4,30	33,70	38,00	20,70	100,00

Énoncé 29	Moyenne : 1,99					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	97	53	30	19	9	208
pourcentage	46,60	25,50	14,40	9,10	4,30	100,00

Énoncé 30	Moyenne : 3,20					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	21	37	46	89	16	209
pourcentage	10,00	17,70	22,00	42,60	7,70	100,00

Énoncé 31	Moyenne : 3,32					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	20	37	38	85	29	209
pourcentage	9,60	17,70	18,20	40,70	13,90	100,00

Énoncé 32	Moyenne : 3,60					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	6	19	62	86	35	208
pourcentage	2,90	9,10	29,80	41,30	16,80	100,00

Énoncé 33	Moyenne : 2,77					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	47	41	58	35	26	207
pourcentage	22,70	19,80	28,00	16,90	12,60	100,00

Énoncé 34	Moyenne : 3,71					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	14	40	98	44	208
pourcentage	5,80	6,70	19,20	47,10	21,20	100,00

Énoncé 35	Moyenne : 1,82					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	113	45	31	12	7	208
pourcentage	54,30	21,60	14,90	5,80	3,40	100,00

Énoncé 36	Moyenne : 1,56					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	144	26	28	5	5	208
pourcentage	69,20	12,50	13,50	2,40	2,40	100,00

Énoncé 37	Moyenne : 3,44					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	20	26	43	78	39	206
pourcentage	9,70	12,60	20,90	37,90	18,90	100,00

Énoncé 38	Moyenne : 2,04					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	93	47	41	18	8	207
pourcentage	44,90	22,70	19,80	8,70	3,90	100,00

Énoncé 39	Moyenne : 3,02					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	19	55	56	56	21	207
pourcentage	9,20	26,60	27,10	27,10	10,10	100,00

Énoncé 40	Moyenne : 1,95					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	105	42	38	12	11	208
pourcentage	50,50	20,20	18,30	5,80	5,30	100,00

Énoncé 41	Moyenne : 1,76					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	122	33	32	13	5	205
pourcentage	59,50	16,10	15,60	6,30	2,40	100,00

Énoncé 42	Moyenne : 3,97					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	12	21	71	78	195
pourcentage	6,70	6,20	10,80	36,40	40,00	100,00

Énoncé 43	Moyenne : 3,84					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	11	17	31	71	67	197
pourcentage	5,60	8,60	15,70	36,00	34,00	100,00

Énoncé 44	Moyenne : 3,92					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	8	20	19	81	68	196
pourcentage	4,10	10,20	9,70	41,30	34,70	100,00

Énoncé 45	Moyenne : 3,65					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	10	29	31	76	50	196
pourcentage	5,10	14,80	15,80	38,80	25,50	100,00

Énoncé 46	Moyenne : 3,82					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	19	24	79	63	197
pourcentage	6,10	9,60	12,20	40,10	32,00	100,00

Énoncé 47	Moyenne : 3,75					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	9	25	25	85	53	197
pourcentage	4,60	12,70	12,70	43,10	26,90	100,00

Énoncé 48	Moyenne : 3,64					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	23	44	59	58	197
pourcentage	6,60	11,70	22,30	29,90	29,40	100,00

Énoncé 49	Moyenne : 3,73					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	7	29	28	76	54	194
pourcentage	3,60	14,90	14,40	39,20	27,80	100,00

Énoncé 50	Moyenne : 3,90					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	10	16	20	87	62	195
pourcentage	5,10	8,20	10,30	44,60	31,80	100,00

Énoncé 51	Moyenne : 3,90					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	18	22	69	74	195
pourcentage	6,20	9,20	11,30	35,40	37,90	100,00

Énoncé 52	Moyenne : 3,71					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	8	13	47	86	41	195
pourcentage	4,10	6,70	24,10	44,10	21,00	100,00

Énoncé 53	Moyenne : 3,39					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	19	22	52	67	35	195
pourcentage	9,70	11,30	26,70	34,40	17,90	100,00

Énoncé 54	Moyenne : 3,81					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	9	19	29	82	56	195
pourcentage	4,60	9,70	14,90	42,10	28,70	100,00

Énoncé 55	Moyenne : 3,74					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	18	32	74	57	194
pourcentage	6,70	9,30	16,50	38,10	29,40	100,00

Énoncé 56	Moyenne : 3,79					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	6	18	38	81	51	194
pourcentage	3,10	9,30	19,60	41,80	26,30	100,00

Énoncé 57	Moyenne : 3,31					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	26	23	43	68	33	193
pourcentage	13,50	11,90	22,30	35,20	17,10	100,00

Énoncé 58	Moyenne : 3,37					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	21	26	45	66	37	195
pourcentage	10,80	13,30	23,10	33,80	19,00	100,00

Énoncé 59	Moyenne : 3,57					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	9	28	43	72	43	195
pourcentage	4,60	14,40	22,10	36,90	22,10	100,00

Énoncé 60	Moyenne : 3,54					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	15	20	43	79	38	195
pourcentage	7,70	10,30	22,10	40,50	19,50	100,00

Énoncé 61	Moyenne : 3,34					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	30	53	70	36	192
Pourcentage	6,80	15,60	27,60	36,50	13,50	100,00

Énoncé 62	Moyenne : 3,59					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	10	22	43	80	38	193
pourcentage	5,20	11,40	22,30	41,50	19,70	100,00

Énoncé 63	Moyenne : 3,38					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	13	27	54	75	26	195
pourcentage	6,70	13,80	27,70	38,50	13,30	100,00

Énoncé 64	Moyenne : 3,72					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	10	20	30	90	45	195
pourcentage	5,10	10,30	15,40	46,20	23,10	100,00

Énoncé 65	Moyenne : 3,34					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	20	23	44	84	22	193
pourcentage	10,40	11,90	22,80	43,50	11,40	100,00

Énoncé 66	Moyenne : 3,56					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	11	18	48	83	33	193
pourcentage	5,70	9,30	24,90	43,00	17,10	100,00

Énoncé 67	Moyenne : 2,92					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	23	40	74	43	14	194
pourcentage	11,90	20,60	38,10	22,20	7,20	100,00

Énoncé 68	Moyenne : 3,48					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	25	45	81	31	194
pourcentage	6,20	12,90	23,20	41,80	16,00	100,00

Énoncé 69	Moyenne : 3,49					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	9	34	38	81	33	195
pourcentage	4,60	17,40	19,50	41,50	16,90	100,00

Énoncé 70	Moyenne : 3,17					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	24	27	53	67	20	191
pourcentage	12,60	14,10	27,70	35,10	10,5	100,00

12,60

Énoncé 71	Moyenne : 2,87					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	28	35	75	44	11	193
pourcentage	14,50	18,10	38,90	22,80	5,70	100,00

Énoncé 72	Moyenne : 3,50					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	11	23	50	80	31	195
pourcentage	5,60	11,80	25,60	41,00	15,90	100,00

Énoncé 73	Moyenne : 3,39					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	19	27	44	68	37	195
pourcentage	9,70	13,80	22,60	34,90	19,00	100,00

Énoncé 74	Moyenne : 3,63					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	20	32	88	41	195
pourcentage	7,20	10,30	16,40	45,10	21,00	100,00

Énoncé 75	Moyenne : 3,37					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	16	30	51	62	36	195
Pourcentage	8,20	15,40	26,20	31,80	18,50	100,00

Énoncé 76	Moyenne : 3,81					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	5	11	39	98	40	193
Pourcentage	2,60	5,70	20,20	50,80	20,70	100,00

Énoncé 77	Moyenne : 3,16					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	29	77	52	18	190
Pourcentage	7,40	15,30	40,50	27,40	9,50	100,00

Énoncé 78	Moyenne : 3,58					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	11	25	36	85	38	195
Pourcentage	5,60	12,80	18,50	43,60	19,50	100,00

Énoncé 79	Moyenne : 3,32					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	15	23	64	70	23	195
Pourcentage	7,70	11,80	32,80	35,90	11,80	100,00

Énoncé 80	Moyenne : 3,58					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	7	21	50	84	32	194
Pourcentage	3,60	10,80	25,80	43,30	16,50	100,00

Énoncé 81	Moyenne : 3,51					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	24	13	42	72	44	195
Pourcentage	12,30	6,70	21,50	36,90	22,60	100,00

Énoncé 82	Moyenne : 3,67					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	18	38	80	46	194
Pourcentage	6,20	9,30	19,60	41,20	23,70	100,00

Énoncé 83	Moyenne : 3,06					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	25	36	53	63	17	194
Pourcentage	12,90	18,60	27,30	32,50	8,80	100,00

Énoncé 84	Moyenne : 4,40					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	2	5	7	76	99	189
Pourcentage	1,10	2,60	3,70	40,20	52,40	100,00

Énoncé 85	Moyenne : 3,95					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	5	10	25	100	50	190
Pourcentage	2,60	5,30	13,20	52,60	26,30	100,00

Énoncé 86	Moyenne : 2,28					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	61	60	38	17	14	190
Pourcentage	32,10	31,60	20,00	8,90	7,40	100,00

Énoncé 87	Moyenne : 3,37					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	18	26	48	63	35	190
Pourcentage	9,50	13,70	25,30	33,20	18,40	100,00

Énoncé 88	Moyenne : 1,92					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	84	64	19	16	3	189
Pourcentage	44,40	33,90	10,10	8,50	3,20	100,00

Énoncé 89	Moyenne : 1,48					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	141	22	17	5	5	190
Pourcentage	74,20	11,60	8,90	2,60	2,60	100,00

Énoncé 90	Moyenne : 3,95					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	7	10	35	72	66	190
Pourcentage	3,70	5,30	18,40	37,90	34,70	100,00

Énoncé 91	Moyenne : 3,78					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	8	12	48	71	53	192
Pourcentage	4,20	6,30	25,00	37,00	27,60	100,00

Énoncé 92	Moyenne : 4,42					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	0	2	8	90	92	190
Pourcentage	0	1,00	4,20	46,90	47,90	100,00

Énoncé 93	Moyenne : 4,06					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	3	7	26	96	60	192
Pourcentage	1,60	3,60	13,50	50,00	31,30	100,00

Énoncé 94	Moyenne : 4,51					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	1	4	4	71	112	192
Pourcentage	0,50	2,10	2,10	37,00	58,30	100,00

Énoncé 95	Moyenne : 1,35					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	148	29	9	3	3	192
Pourcentage	77,10	15,10	4,70	1,60	1,60	100,00

Énoncé 96	Moyenne : 1,57					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	135	20	23	10	3	191
Pourcentage	70,70	10,50	12,00	5,20	1,60	100,00

Énoncé 97	Moyenne : 1,54					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	131	26	28	3	3	191
Pourcentage	68,60	13,60	14,70	1,60	1,60	100,00

Énoncé 98	Moyenne : 4,20					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	6	4	18	81	82	191
Pourcentage	3,10	2,10	9,40	42,40	42,90	100,00

Énoncé 99	Moyenne : 3,18					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	23	37	43	56	31	190
Pourcentage	12,10	19,50	22,60	29,50	16,30	100,00

Énoncé 100	Moyenne : 3,92					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	8	18	18	83	62	189
Pourcentage	4,20	9,50	9,50	43,90	32,80	100,00

Énoncé 101	Moyenne : 1,81					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	93	56	30	10	2	191
Pourcentage	48,70	29,30	15,70	5,20	1,00	100,00

Énoncé 102	Moyenne : 3,06					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	16	46	59	53	18	192
Pourcentage	8,30	24,00	30,70	27,60	9,40	100,00

Énoncé 103	Moyenne : 2,15					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	74	58	32	14	14	192
Pourcentage	38,50	30,20	16,70	7,30	7,30	100,00

Énoncé 104	Moyenne : 1,53					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	130	31	22	5	3	191
Pourcentage	68,10	16,20	11,50	2,60	1,60	100,00

Énoncé 105	Moyenne : 3,76					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	14	22	13	90	53	192
Pourcentage	7,30	11,50	6,80	46,90	27,60	100,00

Énoncé 106	Moyenne : 4,12					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	3	10	14	99	66	192
Pourcentage	1,60	5,20	7,30	5,60	34,40	100,00

Énoncé 107	Moyenne : 2,02					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	91	42	32	19	8	192
Pourcentage	47,40	21,90	16,70	9,90	4,20	100,00

Énoncé 108	Moyenne : 1,83					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	86	71	20	12	3	192
Pourcentage	44,80	37,00	10,40	6,30	1,60	100,00

Énoncé 109	Moyenne : 3,38					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	12	31	42	85	21	191
Pourcentage	6,30	16,20	22,00	44,50	11,00	100,00

Énoncé 110	Moyenne : 3,30					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	25	25	46	60	36	192
Pourcentage	13,00	13,00	24,00	31,30	18,80	100,00

Énoncé 111	Moyenne : 1,98					
Valeur	1	2	3	4	5	Total
Fréquence	95	66	18	6	7	192
Pourcentage	49,50	34,40	9,40	3,10	3,60	100,00

Énoncés de la fiche signalétique

Énoncé 1	Moyenne : 1,71		
Valeur	femme	homme	total
Fréquence	55	133	188
Pourcentage	29,30	70,70	100,00

Énoncé 2	Moyenne : 2,78					
Valeur	25 ans et moins	26-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	556 ans et plus	Total
Fréquence	21	53	66	42	6	188
Pourcentage	11,20	28,20	35,10	22,30	3,20	100,00

Énoncé 3	Moyenne : 2,48				
Valeur	secondaire	collégial	Universitaire 1 ^{er} cycle	Universitaire 2 ^{ième} cycle et plus	total
Fréquence	26	69	67	24	186
Pourcentage	14,00	37,10	36,00	12,90	100,00

Énoncé 4	Moyenne : 4,55					
Valeur	Moins d'1 an	1-3 ans	3-5 ans	5-10 ans	Plus de 10 ans	Total
Fréquence	2	15	7	17	144	185
Pourcentage	1,10	8,10	3,80	9,20	77,80	100,00

Énoncé 5	Moyenne : 2,80					
Valeur	Moins d'1 an	1-3 ans	3-5 ans	5-10 ans	Plus de 10 ans	Total
Fréquence	46	53	22	24	42	187
Pourcentage	24,60	28,30	11,80	12,80	22,50	100,00

Énoncé 6	Moyenne : 1.92					
Valeur	Moins d'1 an	1-3 ans	3-5 ans	5-10 ans	Plus de 10 ans	Total
Fréquence	76	81	14	7	11	189
Pourcentage	40,20	42,90	7,40	3,70	5,80	100,00

Énoncé 7	Moyenne : 3,80					
Valeur	1	2	3	4	5 et plus	Total
Fréquence	11	28	32	32	84	187
Pourcentage	5,90	15,00	17,10	17,10	44,90	100,00

Énoncé 8		
Valeur	Fréquence	Pourcentage
Pays Anglo-saxons	104	58,40
Europe Latine	11	6,20
Europe de l'Est	13	7,30
Europe du Nord	0	0
Europe germanique	1	0,60
Afrique sub-saharienne	8	4,50
Moyen-Orient / Pays arabes	6	3,40
Amérique latine / du Sud	14	7,90
Asie du Sud	14	7,90
Asie Confucianiste	7	3,90
Total	178	100,00

Énoncé 9	Moyenne : 1,82					
Valeur	Caucasien	Hispanique	Noir	Asiatique	Méditerranéen (ex. Moyen Orient)	Total
Fréquence	109	9	14	11	15	158
Pourcentage	69,00	5,70	8,90	7,00	9,50	100,00

Énoncé 10		
Valeur	Fréquence	Pourcentage
Pays Anglo-saxons	131	73,60
Europe Latine	12	6,70
Europe de l'Est	13	7,30
Europe du Nord	0	0
Europe germanique	1	0,60
Afrique sub-saharienne	1	0,60
Moyen-Orient / Pays arabes	4	2,20
Amérique latine / du Sud	10	5,60
Asie du Sud	4	2,20
Asie Confucianiste	2	1,10
Total	178	100,00

Énoncé 11	Moyenne : 1,39					
Valeur	Caucasien	Hispanique	Noir	Asiatique	Méditerranéen (ex. Moyen Orient)	Total
Fréquence	134	6	4	5	8	157
Pourcentage	85,40	3,80	2,50	3,20	5,10	100,00

Énoncé 12	Moyenne : 2,01					
Valeur	Transports	Bancaire	Télécommunication	Production / transformation	Autre	total
Fréquence	120	1	16	48	3	188
Pourcentage	63,80	0,50	8,50	25,50	1,60	100,00

Énoncé 13	Moyenne : 2,62			
Valeur	petite	moyenne	grande	total
Fréquence	6	59	121	186
Pourcentage	3,20	31,70	65,10	100,00

APPENDICE C

ALPHAS DE CRONBACH

Leadership authentique

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	180	85,7
	Exclus ^a	30	14,3
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	15

Leadership transformationnel

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	186	88,6
	Exclus ^a	24	11,4
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	20

LMX

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	191	91,0
	Exclus ^a	19	9,0
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	7

Contrôle de l'incertitude

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	191	91,0
	Exclus ^a	19	9,0
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,699	3

Individualisme / collectivisme

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	186	88,6
	Exclus ^a	24	11,4
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	6

Masculinité / féminité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	186	88,6
	Exclus ^a	24	11,4
	Total	210	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

APPENDICE D

ANALYSE FACTORIELLE EN COMPOSANTE PRINCIPALE

Leadership authentique

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,245	54,967	54,967	8,245	54,967	54,967
2	,977	6,516	61,483			
3	,815	5,436	66,918			
4	,800	5,333	72,251			
5	,675	4,501	76,752			
6	,542	3,614	80,366			
7	,492	3,279	83,645			
8	,421	2,803	86,449			
9	,413	2,755	89,204			
10	,329	2,195	91,399			
11	,311	2,074	93,473			
12	,278	1,853	95,326			
13	,258	1,719	97,045			
14	,236	1,571	98,616			
15	,208	1,384	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Leadership transformationnel

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	10,178	59,872	59,872	10,178	59,872	59,872
2	,739	4,350	64,222			
3	,723	4,252	68,474			
4	,663	3,902	72,376			
5	,560	3,296	75,671			
6	,499	2,937	78,608			
7	,483	2,844	81,452			
8	,444	2,612	84,064			
9	,431	2,534	86,598			
10	,388	2,285	88,883			
11	,351	2,067	90,950			
12	,305	1,797	92,747			
13	,299	1,759	94,506			
14	,282	1,656	96,162			
15	,252	1,480	97,642			
16	,232	1,365	99,007			
17	,169	,993	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

LMX

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,411	77,307	77,307	5,411	77,307	77,307
2	,415	5,930	83,237			
3	,358	5,108	88,345			
4	,257	3,669	92,014			
5	,237	3,389	95,403			
6	,180	2,570	97,973			
7	,142	2,027	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Contrôle incertitude

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,902	63,386	63,386	1,902	63,386	63,386
2	,592	19,730	83,116			
3	,507	16,884	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Individualisme / collectivisme

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,072	69,075	69,075	2,072	69,075	69,075
2	,537	17,913	86,987			
3	,390	13,013	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Masculinité / féminité

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,106	62,125	62,125	3,106	62,125	62,125
2	,723	14,469	76,594			
3	,442	8,849	85,444			
4	,412	8,249	93,693			
5	,315	6,307	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

RÉFÉRENCES

- Aiken, L.S. et West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). «Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 315-338.
- Atwater, L., Wang, M., Smither, J. et Fleenor, J.W. (2008). *Do cultural characteristics affect the relationship between self and others' ratings of leadership?*, Acte de l'Académie de Management, Anaheim, Californie.
- Basu, R. (1992) «An empirical examination of LMX and transformational leadership as predictors of innovative behaviour» (doctoral dissertation, Purdue University, 1991). *Dissertation Abstracts International*, vol. 52, p. 2980.
- Brain, K. et Lewis, D. (2004). «Exploring leadership preferences in multicultural workgroups». *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no 3, p. 263-278.
- Bauer, T.N. et Green, S.G. (1996). «The development of leader-member exchange: a longitudinal test». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 6, p. 1538-1567.
- Benedict, R. (1934) *Patterns of culture*. Boston, Houghton Mifflin.
- Blau, P.M (1964) *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brain, K. & Lewis, D. (2004). «Exploring leadership preferences in multicultural workgroups». *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no 3, p. 263-278.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987) *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Cameron, R. et Capella, U. (2008). *Governing ourselves before governing others : an investigation of authentic leadership*, Acte de l'Académie de Management, Anaheim, Californie.
- Caplan, R., Naidu, R. et Tripathi, R. (1984). «Coping and defense :constellations versus components». *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 25, no 3, p. 303-320.

- Carsten, M.K., Crossley, C.D., Avolio, B., Palmer, N.F. et Eggers, J. (2008). *Authentic leadership and follower outcomes: a longitudinal field study*, Acte de l'Académie de Management, Anaheim, Californie.
- Cassiday, P.A. (2005). «Expatriate leadership: an organizational resource for collaboration». *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29, no 4, p. 391-408.
- Chen, Y., Tjosvold, D. et Fang, S.S. (2005). «Working with foreign managers: conflict management for effective leadership relationships in China». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 16, no 3, p. 265-286.
- Chen, Y., Tjosvold, D. et Su, S.F. (2005). «Goal interdependence for working across cultural boundaries : Chinese employees with foreign managers». *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29, p. 429-447.
- Collard, J. (2005). «Constructing theory for leadership in intercultural contexts». *Journal of Educational Administration*, vol. 45, no 6, p. 740-755.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. (2005). «Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership and authentic leaders». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no ?, p. 475-493.
- Cox, T.H. (1993) *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cuche, D. (1996) *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris, La Découverte.
- Dameron, S. et Joffre, O. (2007). «The good and the bad : the impact of diversity management on co-operative relationships». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no 11, p. 2037-2056.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). «A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, no 1, p. 46-78.
- Darwish, Y.A. (1998). «Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, no 5, p. 275-285.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, A.S. (1999). «Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?». *Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, p. 219-256.

- Dienesch, R.M. et Liden, R.C. (1986). «Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development». *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 618-634.
- Dreachslin, J.L. (2007). «Diversity management and cultural competence: research, practice, and the business case». *Journal of Healthcare Management*, vol. 52, no 2, p. 79-86.
- Duchon, D., Green, S.G. et Taber, T.D. (1986). «Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 1, p. 56-60.
- Dupriez, P. et Simon, S. (2000) *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles, De Boeck Université, Coll «Management», 358p.
- Erdogan, B. & Liden, R.C. (2006) «Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 1, p. 1-17.
- Fleury, M.T.L. (1999). «The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies». *Industrial Management & Data Systems*, vol. 99, no 3, p. 109-114.
- Gardner, W.L. Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). «Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 343-372.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures: selected essays*. New York, Basic Books.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S., Nishii, L.H. et Bechtold, D.J. 2004. «Individualism and collectivism». Dans *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*, sous la direction de House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. et Gupta, V., p. 437-512. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gerstner, C.R. et Day, D.V. (1997). «Meta-analytic review of leader- member exchange theory: correlates and construct issues». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 6, p. 827-844.
- Godelier, M. (1984) *L'idéal et le matériel: pensée, économies, sociétés*. Paris, Fayard.
- Goodman, P.S. et Morre, B.E. (1972). «Critical issues of cross cultural management research». *Human Organization*, vol. 31, no 1, p. 39-45.

Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). «A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach». Dans J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University.

Graen, G.B., Dansereau, F. Minami, T., & Cashman, J. (1973). «Leadership behaviors as cues to performance evaluation». *Academy of Management Journal*, vol. 16, no 4, p. 611-623.

Graen, G.B. et Scandura, T.A. (1987). «Toward a psychology of dyadic organizing». In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.) *Research in organizational behaviour*, pp. 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). «Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, vol. 6, no 2, p. 219-247.

Green, S.G., Anderson, S.E. et Shivers, S.L. (1996). «Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 66, no 2, p. 203-214.

Hall, E.T. (1984) *Le langage silencieux*. Paris, Seuil.

Harrison, D.A. et Klein, K.J. (2007). «What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations». *Academy of Management Review*, vol. 32, no 4, p. 1199-1228.

Harrisson, D.A., Price, K.H. et Bell, M.P. (1998). «Beyond relational demography: time and the effects of surface- and- deep- level diversity on work group cohesion». *Academy of Management Journal*, vol. 41, no 1, p. 96-107.

Henderson, D.J., Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. et Tetrick, L.E. (2008)). «Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1208-1219.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind*. London, England: McGraw Hill.

Holston, K.L. (2002) «An empirical assessment of the relationships between cultural values and quality of manager-subordinate exchange in a military organization». Thèse, Fort Lauderdale, Nova Southeastern University, p. 168.

Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). «Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 373-394.

Institut de la statistique du Québec. 2009. «Caractéristiques de la population active pour les personnes nées au Canada et les immigrants, Québec, 2006-2008». Dans *Institut de la statistique du Québec*. Support http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls_mengs_niv_vie/tendances_travail/tab18htm. Consulté le 16 juillet 2009.

Irrmann, O. (2008) «Culture, organisation et stratégie» dans *Gestion en contexte interculturel*, p.165-205, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Jackson, D.S. (2008) «Superior-subordinate relationships in multicultural workplaces: a qualitative analysis». Thèse, Manoa, University of Hawai'i at Manoa, p. 583.

Jackson, S.E., Stone, V.K. et Alvarez, E.B. (1993). «Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work teams, oldtimers and newcomers». *Organizational Behavior*, vol. 15, p. 45-111.

Jacobs, T.O. (1971). «Leadership and exchange in formal organizations». Alexandria, VA: HumPRO.

Katz, D. et Kahn, R.L. (1987). *The social psychology of organizations* (2ième éd.). New York: Wiley.

Kay Brazier, D. (2005). «Influence of contextual factors on health-care leadership». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no 1, p. 128-140.

Kim, H. et Yukl, G. (1995). «Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple linkage model». *Leadership Quarterly*, vol. 6, no ?, p. 361-377.

Kinicki, A. J. et Vecchio, R. P. (1994). «Influences on the quality of supervisor-subordinate relations : The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 1, p. 75-82.

Kirton, G., Greene, A.M. et Dean, D. (2007). «British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers?». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no 11, p. 1979-1994.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. et Thomas, D. (2003). «The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network». *Human Resource Management*, vol. 42, no 1, p. 3-21.

Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. (1952) *Culture: a critical review of concepts and definitions, peabody museum of american archaeology and ethnology*. Harvard University, Cambridge, MA.

Lauring, J. et Ross, C. (2004). «Research notes: cultural diversity and organizational efficiency». *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol. 29, no 1, p. 89- 103.

Lee, Jean. (2008). «Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no 6, p. 670-687.

Levis-Strauss, C. (1967) *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris, Mouton.

Liden, R.C., Graen, G. (1980). «Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership». *Academy of Management Journal*, vol. 23, no 3, p. 451-465.

Liden, R.C. & Masyln, J.M. (1998). «Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development». *Journal of Management*, vol. 24, no 1, p. 43-72.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). «Leader-member exchange theory: the past and potential for the future». *Personnel and Human Resources Management*, vol. 15, p. 47-119.

Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). «A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 662-674.

Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). «Authentic leadership: A positive developmental approach». Dans K.S. Cameron, J.E. Dutton et R.E. Quinn (Eds.). San Francisco : Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). «Positive psychological capital : measurement and relationship with performance and satisfaction». *Personnel Psychologie*, vol. 60, no 3, p. 541-572.

- Malinowski, B. (1944) *Les argonautes du Pacifique Occidental*. Paris, Gallimard.
- Mauss, M. (1950) *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF.
- Maznevski, M.L. (1994). «Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members». *Human Relations*, vol. 47, no 5, p. 531-549.
- McClane, W.E. (1999). «The interaction of leader and member characteristics in the leader-member exchange (LMX) model of leadership». *Small Group Research*, vol. 22, p. 283-300.
- McMillan-Capehart, Amy. (2003). «Cultural diversity's impact on firm performance : the moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics». Thèse, Ruston, Louisiana Tech University, 158 p.
- McSweeney, B. (2002). «Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis». *Human Relations*, vol. 55, no 1, p. 89.
- Murphy, S.E. et Ensher, E.A. (1999). «The effects of leader and substitute characteristics in the development of leader-member exchange quality». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 29, p. 1371-1394.
- Nunnally, J. (1978) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oetzel, J.G. (1998). «Explaining individual communication processes in homogeneous and heterogeneous groups through individualism-collectivism and self-construal». *Human Communication Research*, vol. 25, no 2, p. 202-224.
- Oetzel, J.G. (2001). «Self-construals, communication processes, and group outcomes in homogeneous and heterogeneous groups». *Small Group Research*, vol. 32, no 1, p. 19-54.
- Pedhazur, E.J. et Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, publishers.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. et Xin, K.R. (1999). «Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 1, p. 1-28.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2006). «Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation». *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no 2, p. 264-279.

- Pfeffer, J. (1985). «Organizational demography: implications for management». *California Management Review*, vol. 28, no 1, p. 67-81.
- Pillai, R., Scandura, T.A. & Williams, E.A. (1999). «Leadership and organizational justice : similarities and differences across cultures». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no 4, p. 763-779.
- Seymen, Oya Aymetiz. (2006). «The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review». *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no 4, p. 296-315.
- Sherony, K.M. & Green, S.G. (2002). «Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes». *Journal of Applied Psychologie*, vol. 87, no 3, p. 542-548.
- Snyder, R.A. et Bruning, N.S. (1985). «Quality of vertical dyad linkages : congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables». *Group and Organization Studies*, vol. 10, p. 81-94.
- Sparrowe, R.T. (2005). «Authentic leadership and the narrative self». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no3, p. 419-439.
- Triandis, H.C. (1972) *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Triandis, H.C. (2001). «Individualism-collectivism and personality». *Journal of Personality*, vol. 69, no 6, p. 907-924.
- Triandis, H.C. (2004). «The many dimensions of culture». *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, p. 88-93.
- Tsui, A.S. (1984). «A role set analysis of managerial reputation». *Organizational behaviour and human performance*, vol. 34, no 1, p.64096.
- Tsui, A. et Gutek, B. (1999). *Demographic differences in organizations : Current and future research directions*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- Turban, D.B. et Jones, A.P. (1988). «Supervisor-subordinate similarity : Types, effects, and mechanisms». *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no 2, p. 228-234.
- Walumbwa, F., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). «Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure». *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 89-126.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. et Avolio, B. (2008). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, Acte de l'Académie de Management, Anaheim, Californie.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 82-111.

Weber, T. (2008). *Examining diversity beliefs and leader performance across cultures*, Acte de l'Académie de Management, Anaheim, Californie.

Williams, K.Y. et O'Reilly, C.A. (1998). «Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research». *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, p. 77-140.

Yukl, G. (1999). «An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories». *Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, p. 285-305.